



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ” – ШТИП

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

Здравствен менаџмент

Штип

Сузана Илиевска

**ПРЕПОЗНАВАЊЕ И УПРАВУВАЊЕ СО СТРЕСОТ ВО
РАБОТНИТЕ СРЕДИНИ**

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Штип, септември 2018

Комисија за оценка и одбрана

- Ментор:** проф. д-р Трајко Мицески, редовен професор
Економски факултет
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип
- Член:** проф. д-р Еленица Софијанова, редовен професор
Економски факултет
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип
- Член:** проф. д-р Круме Николоски, редовен професор
Економски факултет
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

ПРЕПОЗНАВАЊЕ И УПРАВУВАЊЕ СО СТРЕСОТ ВО РАБОТНИТЕ СРЕДИНИ

Краток извадок

Може да се каже дека појавата на стрес има свои корени во многу аспекти од секојдневното живеење на поединецот. Во приватниот живот и на професионален план, навлезен во секоја пора од општественото живеење, стресот со право го заслужи поимот „болест на милениумот“ или дваесеттиот век – „век на стресот“. Со големото значење и влијание во севкупното современо постоење го предизвика вниманието на бројни изучувачи и истражувачи во повеќе научни дисциплини.

Стресот е одговор на организмот на барањата на надворешниот свет. Присутен е насекаде, во семејството, во работната средина, бидејќи околината е исполнета со стресори. Стресот е интензивна и непријатна долгорочна состојба, која предизвикува негативно влијание врз човековото здравје, неговата способност и продуктивност. Тој не ги заобиколи ниту вработените на работните места, така што стресот општо и стресот на работа станала главни причинители за индивидуални и организациски проблеми во современото работење. Тоа ја наметна потребата од препознавање на присутноста на стресот на работно место, изнаоѓање што посоодветни методи за негово надминување и успешно справување, со цел создавање здрава работна средина и конкурентна и успешна работна организација. Таа улога освен на вработените им припадна и на менаџерите, кои преку адекватниот пристап и менаџирање со стресните состојби ќе го намалат влијанието на работниот стрес во работните средини.

Во трудот е дадена содржинска и теоретска разработка на поимот стрес, извори и предизвикувачи на стресот, видови на стрес и стресори, како и различните аспекти на стресот; поимот стрес на работа, причините и последиците и синдромот на професионално согорување „burnout“; справувањето со стресот на работа, препознавање и преземање потребни чекори за управување со ризик од стрес и превенција од негова појава; менаџментот на стресот на работно место преку менаџерски пристап и

потенцирана улога на менаџментот во справувањето со стресот на работа и преземањето активности преку правилно формулирана менаџмент стратегија за успешно управување со стресот во работните средини, како и емпириско согледување на состојбите во организациите преку извршената анкета и табеларно, графички и пресметковно обработени податоци.

Клучни зборови: *стрес, стрес на работа, стресори, менаџери, менаџмент на стрес, справување, управување, превенција.*



**UNIVERSITY „GOCE DELCEV” - STIP
FACULTY OF ECONOMICS
STIP**

**HEALTH MANAGEMENT
RECOGNIZING AND MANAGING STRESS AT WORK**

SUZANA ILIEVSKA

- Master thesis-

Stip, september 2018

RECOGNIZING AND MANAGING STRESS AT WORK

Abstract

The appearance of stress has its roots in many aspects of everyday life of an individual. Personally and professionally, stress can be found everywhere, stress has rightfully deserved to be called “disease of the millennia” and also the twentieth century is called “The century of stress”. With its significance and impact in the overall modern existence, stress caused the attention of many researches in many scientific disciplines.

Stress is the response of the human body to the challenges of the outside world. It is present everywhere, within the family, at work, specifically in a stressor filled environment. Stress is an intensive and unpleasant long-term condition that causes negative impacts upon the person’s health, his competence and productivity. Stress doesn’t bypass even employees at their jobs, thus stress and stress at work became the main causes for individual and organizational problem of modern working. That imposed the need for recognizing the presence of stress at work, finding appropriate methods on how to prevail it, all with the purpose of creating a healthy work environment and a competitive, successful organization.

In this elaboration is given the essential and theoretical elaboration of the term stress, sources and causes of stress, types of stress and stressors and the different aspects of it; the term stress at work, causes and consequences and the “burnout syndrome”; dealing with stress at work, recognizing and taking appropriate steps for managing work stress and prevention, stress management at work through managerial approach and the emphasized role of management in dealing with stress and undertaking suitable activities through a properly formulated management strategy for successfully managing stress in working environments, as well as empirical perception of the situation in the organizations through the conducted survey and tabular, gific and computational data processed.

Keywords: *stress, stress at work, stressors, managers, stress management, dealing with stress, prevention.*

ПРЕПОЗНАВАЊЕ И УПРАВУВАЊЕ СО СТРЕСОТ ВО РАБОТНИТЕ СРЕДИНИ

СОДРЖИНА

Краток извадок	3
Abstract	6
Содржина	7
Вовед	9
ПРВ ДЕЛ: ОПШТ ОСВРТ КОН ПОИМОТ СТРЕС	11
1. Поим и дефинирање на стресот	11
1.1. Извори на стрес	15
1.2. Предизвикувачи на стрес	16
1.3. Видови стресори	17
1.4. Видови на стрес	19
1.5. Аспекти на стресот	22
ВТОР ДЕЛ: ПОЈАВАТА НА СТРЕС НА РАБОТА И ПОСЛЕДИЦИТЕ ОД СТРЕСОТ	26
2. Стрес на работно место	26
2.1. Што претставува стрес на работното место	27
2.2. Што го предизвикува стресот на работното место	28
2.2.1. Надворешни причини за стрес на работа	30
2.2.2. Внатрешни фактори за стрес на работа	31
2.3. Ефекти од стресот на работното место	33
2.3.1. Ефекти од стресот на работното место кај индивидуални личности	34
2.3.2. Ефекти од стресот на работното место во организациите	36
2.3.3. Синдром на професионално согорување „burnout”	38
ТРЕТ ДЕЛ: СПРАВУВАЊЕ СО СТРЕСОТ НА РАБОТА	40
3. Справување со стресот на работното место	40
3.1. Препознавање на симптомите за присутноста на стрес на работа	43
3.2. Потребни чекори за управување со ризик од стрес	45
3.3. Превенција од појава на стрес на работното место	47
3.3.1. Превентивни мерки за превенција од појава на стрес	48
ЧЕТВРТ ДЕЛ: УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО УПРАВУВАЊЕТО СО СТРЕСОТ	51
4. Менаџмент на стресот на работното место	51
4.1. Менаџерски пристап кон справување со стресот на работното место	53
4.2. Улогата на менаџментот во решавањето на проблемите поврзани со стресот на работното место	56

ПЕТИ ДЕЛ: ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ	59
5.1. Методологија на емпириското истражување	59
5.1.1. Оправданост на емпириското истражување	59
5.1.2. Предмет на емпириското истражување	60
5.1.3. Цели на истражувањето	61
5.2. Хипотетичка рамка на емпириското истражување	62
5.2.1. Општ осврт кон емпириските истражувања	63
5.3. Користени методи при емпириското истражување	66
5.4. Обработка и анализа на собраните информации	69
5.5. Резултати од истражувањето, коментирање и резимирање по истите	92
 ШЕСТИ ДЕЛ: ПРЕЗЕМАЊЕ НА СООДВЕТНИ АКТИВНОСТИ ЗА ПРАВИЛНО УПРАВУВАЊЕ СО СТРЕСОТ ВО РАБОТНИТЕ СРЕДИНИ	 100
6. Креирање на модел, начин на ефективно справување и целосно елиминирање на стресот на работа од страна на менаџментот	100
6.1. Користење на теоретски и емпириски истражувања за пореално согледување на стресните состојби и начините на управувања со стресот	103
6.2. Насоки и сугестии за намалување до целосно отстранување на појавата на стресот	105
6.3. Развивање на интелектуалниот капитал во работната организација	107
6.4. Воспоставување деловна етика и општествена одговорност во работната организација	108
6.5. Користење на емоционалната интелигенција за правилно управување со стресот	112
Заклучок	115
Користена литература	130

Вовед

Темата за стресот во работните средини, негово познавање и управување е повеќе од актуелна, бидејќи секоја индивидуа во секојдневното битисување се соочува со доживување на стрес и негативни последици како во приватниот живот, така и во професионалното опкружување. Не постои област од човековото дејствување каде што стресот нема свое влијание, каде што под притисок на одредени предизвикувачи настануваат стресни состојби. Динамичниот начин на современо и модерно живеење бара постојано приспособување на брзите промени во технологијата, наметнувајќи менување на општествените и животни навики, култура и човечки вредности кај луѓето. Станува повеќе од јасно дека стресот не може да се избегне ниту од животот на луѓето ниту од работата во работните средини.

Појавата на стрес на работното место му наметна на менаџментот во компаниите крупна задача за да посвети посебно внимание на овој сегмент, заради подобро функционирање и постигнување на целите на компанијата. Неопходно е да се согледа значењето од лоцирање на стресот и стресните состојби во организациите и да се потенцира улогата на менаџментот во управувањето со истиот. Само со правилен начин и соодветен пристап ќе дојде до успешно препознавање, справување, негово превенирање или отстранување. Со прибегнување кон стекнување вештини за препознавање на стресот и стресните состојби, менаџментот ќе знае да се определи за потребните чекори за управувањето со ризик од стрес во работните средини.

Улогата на менаџерите ќе биде да создадат работни места со намален стрес или без стрес, што ќе значи зголемен обем на работа и зголемена продуктивност. Целта на секоја работна организација е да стекне поголем профит од своето работење, за што несомнено еден од предусловите е и да креира работна атмосфера каде што вработените ќе бидат мотивирани, посветени и среќни за нивната работа. Само во такви работни услови вработените се способни да ја извршуваат својата работа на високо ниво, без да се чувствуваат истрошени.

Менаџерите ја имаат крајната одговорност за степенот на завршената работа со помош на други луѓе, а тоа се вработените, бидејќи тие се

најважниот ресурс на организацијата. Затоа од нив се бара преку адекватниот пристап и менаџирање со стресните состојби да го намалат влијанието на работниот стрес и да создадат успешна, почитувана и економски стабилна работна организација со пријатно ментално опкружување за работа, односи на меѓусебна соработка, владеење организациска култура, прифаќање на промени, намалување на конфликти и грешки при работењето.

За успешно делување на организацијата, за коешто од голема важност е да работат вработени со минимизиран стрес, или без стрес, неопходно е соодветно да се менаџира со стресот и тоа како од страна на вработените така и од страна на менаџерите. Ова значи дека е потребна реализација на соодветни активности и на индивидуално ниво и на организациско ниво, само на тој начин ќе се создадат услови за отстранување на стресот на работното место или негово минимизирање, а како бенефит на сето тоа ќе се постигне задоволство кај вработените, но и опстанок и развој на организацијата.

ПРВ ДЕЛ: ОПШТ ОСВРТ КОН ПОИМОТ СТРЕС

1. Поим и дефинирање на стресот

Поимот стрес е многу често употребуван, особено во денешно време кога брзите промени и новите вредности во сите аспекти на човековото функционирање наметнуваат нова флексибилна филозофија на животот.

Стрес е поим што е многу модерен, па зборот е одомаќинет и нашироко се употребува како од стручни лица, така и од помалку упатени на различни начини и во различни контексти. Речиси и да не постои област од човековото дејствување да не е поврзана со појавата на стресот или некаква стресна состојба.

Стресот е одговор на организмот на барањата на надворешниот свет. Стресот го чувствуваме насекаде, на работа, дома, бидејќи опстојуваче во околина исполнета со стресори. Според некои од многуте дефиниции, стресот е општа реакција, односно збир на неспецифични реакции на организмот како одговор на кое било барање за приспособување на изменетите услови на надворешната средина, со цел одржување на внатрешната хомеостаза, која е неопходна за преживување, односно стресот е неспецифичен склоп на телесни промени како реакција на одредени надворешни дразби.

Секоја ситуација што човекот ја доживува како преголема, претешка, несоодветна, со можни загрозувања, недоволно јасна или монотона, предизвикува појава на стрес. Поради тоа лицето доживува разочараност, вознемиреност, анксиозност, депресивност и сл.

Иако изгледа дека стресот може многу лесно да се дефинира, сепак не е така. Во литературата во последните стотина години можат да се пронајдат голем број различни дефиниции за стрес. Проблемот да се постави дефиниција за стрес се состои во тоа што стресот го сочинуваат збир на различни искуства, различни животни ситуации, реакции и исходи, предизвикани од широк спектар на различни настани и околности.

Зборот стрес е изведен од латинскиот збор „stringere“, кој во превод значи да бидеш „затегнат“, „стегнат“.

Во лексиконите на странски јазици терминот „стрес“ се среќава во англискиот вокабулар и се објаснува како интензивен притисок, напрегање, напор. Терминот стрес потекнува од средновековниот англиски јазик „stress, to stress“, а првично се однесувал на напор, незгода или ограничување. Во 19 век почнува научното користење на тој термин, а различни автори различно го дефинираат поимот стрес, зависно од теоретскиот пристап. Ханс Сели во суштина прв почнува да го користи терминот стрес во овој контекст, претходно бил даден опис на она што Сели го нарекува стрес.¹

За повеќемина зборот има негативни асоцијации. Меѓутоа, Hans Selye, реномиран канадски доктор ендокринолог е меѓу првите автори кој започнал да го истражува стресот во триесеттите години на 20 век и го дефинирал како „неспецифичен одговор на телото на секое барање за промена“².

Испитувањата најпрво ги вршел на експериментални животни, при што дошол до заклучок дека до одредени болести доаѓа како последица на нарушување на рамнотежата во организмот под влијание на надворешни и внатрешни фактори. Тој во 1956 год. ги објавил своите истражувања во книгата „Стресот на животот“ и прв ја поставил суштината на стресот дефинирајќи го како одговор на организмот на различните сили и влијанија врз него, односно адаптација и приспособување на организмот на средината. Оттука произлегле низа дефиниции и ставови од различни групи на автори во зависност од аспектот на набљудување на стресот. Тој стресот уште го нарекол „општ адаптивен синдром“ којшто термин до денес останува во употреба. Одговорот на организмот на стресот го дели на три стадиуми или три фази: фаза на аларм, почетна реакција на стресорите, позната како „борба или бегство“, каде што настапува мобилизација на организмот при средба со стресорот; фаза на отпор во којашто телото се адаптира на новите услови давајќи отпор и продолжува да се бори против стресорите и фаза на исцрпеност во којашто штетните влијанија од срединските дразби ги совладале одбранбените сили на организмот, при што телото престанува да се бори и настапува негова привремена немоќ нормално да функционира што може да доведе до болест.

¹ Fink, G., (2016). Stress: Concepts Definition, History. Reference Module in Neuroscience and Biobehavioral Psychology

² Selye, H. (1976) *The Stress of Life*. McGraw-Hill: New York

За него стресот е стимул кој ни треба на сите, кој не мотивира и во кој, сите ние уживаме кога е присутен во одредени дози. Проблемот се појавува дури тогаш кога степенот на стимулот или стресот е преголем за да се понесе и авторот сугерира дека треба да го употребуваме зборот „*distres*“, кој е непријатен и може да го загрози здравјето кога мислиме на ваква состојба, поврзана за непријатни, болни или загрозувачки настани, како што е загуба на близок, развод, болест, губење на работно место итн. Selye предлага друг збор „*eustres*“, кој е пријатен и придонесува за подобрување на здравјето, за позитивните чувства, во емоционална и физичка смисла, како што се енергијата и предизвикот, што ги чувствуваме кога нивото на стимулот е точно како што ни одговара.

Стресот, според Selye, е нормална адаптациска реакција која воедно е сигнал за опасност и за подготовка за одбрана. Тој станува патолошки ако откажат или се исцрпат механизмите на одбрана или ако силата на агресијата ги надминува одбранбените капацитети³.

Идеите на Selye се корисни бидејќи потсетуваат дека стресот не е нешто што можеме да го избегнеме, туку тој е неизбежен и составен дел од животот, дури во одредена мерка и пожелен. Тој смета дека секој стрес или стресна ситуација не делува штетно за организмот.

Во таа смисла Richard Lazarus, американски психолог, поставува два вида на когнитивна проценка и вели дека стресната реакција на организмот е одредена од субјективната проценка на индивидуалните можности и способности за нејзино успешно надминување и тоа: примарна проценка, која го одредува значењето на настанот, дали е позитивен или негативен и секундарна проценка, при која индивидуата сама ги проценува сопствените способности за совладување на стресот.

Умешноста да се владее со стресот значи постигнување на точна рамнотежа меѓу надворешните стимули и нашите внатрешни реакции и пронаоѓање на точното ниво на стрес, она што нè прави да се чувствуваме енергични и мотивирани.

³ Чадловски, Г. и Мицев, В. (1994) Психијатрија, Просветно дело, Скопје

Стрес е секој физички, хемиски или емоционален фактор што создава телесна и умствена напнатост.

Како позастапени дефиниции за стресот, меѓу другите, се дека стресот е секоја околност која поставува посебни физички и/или психички барања пред личноста, така што предизвикува необичен или невообичаен одговор⁴; потоа, стресот е адаптивен одговор, посредуван од индивидуалните разлики и/или психолошките процеси, кој е последица од некои дејства од околината, ситуации или настани кои поставуваат претерани психолошки и/или физички барања пред личноста. Оваа дефиниција ги опфаќа главните фактори поврзани за стресот: стресор – надворешна околност која поставува прекумерни барања; поединец – доживување на ситуацијата; адаптивен одговор.⁵

Така, една група автори го објаснува стресот преку неговите симптоми како: нервоза, мигрена, висок крвен притисок, несоница, чир, збрканост и слично, додека друга група автори го дефинираат стресот преку неговите причини како што се: несоодветните меѓучовечки односи, преоптовареноста во работата, промената на работните задачи, брзината што се бара во работата, релативно кусите рокови за извршување на задачите, брзите промени, присуството на физичка траума, болка, болест итн.⁶

Ако стресните предизвикувачи се со помал интензитет и доведуваат до кратки и благи контролирани нарушувања на рамнотежата на организмот, тогаш се доживуваат како пријатни. Тоа е живот под оптимални стресни предизвикувачи. Тие поттикнуваат нормален раст и развој на личноста (емоционален, интелектуален и сл.). Меѓутоа, кога причините се со тешко и продолжено дејство и доведуваат до крах на механизмот на приспособување со многу нарушувања на здравјето, стануваат непријатни. Според тоа, живот без стрес, во најширока смисла на тој поим, не постои. Стресот не е болест, но може да ја предизвика.

Стресот е интензивна непријатна состојба која долгорочно има негативни последици на здравјето, способноста и продуктивноста на човекот. Стресот е

⁴ Bahtijarevic – Siber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999

⁵ Bahtijarevic – Siber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999

⁶ Бојациоски, Д. и Ефтимов Љ. (2009), Менаџмент на човечките ресурси, Економски факултет, Скопје

индивидуална реакција и резултат на интеракцијата на околината со нејзините барања и индивидуата со нејзините способности, ресурси и можности.⁷

Како причини за појавата на стрес се среќаваат: економски, социјални, психички, здравствени, политички, емоционални, морални.

1.1. Извори на стрес

Од многуте различно поставени дефиниции за стресот, наједноставно може да се дојде до заклучок дека стресот е несакана појава која се јавува кај сите луѓе кога тие ќе се најдат во ситуација брзо да реагираат или да се приспособат на новонастанатата ситуација. Тоа е една неизбежна појава и секоја единка може да се најде на изложеност на појавата на стрес за која придонесуваат најразлични фактори, односно извори на стрес.

Изворите на стресните состојби, односно животните настани што доведуваат до стрес, уште се нарекуваат и стресори. Изворот на стрес може да биде од надворешно и од внатрешно потекло.⁸

Така, како надворешни извори се јавуваат: големи животни промени, работната ангажираност, обврските околу семејството и децата, финансиски проблеми, преоптовареност со други обврски, како и секојдневни незадоволства, физичкото и општествено опкружување, бучавата која предизвикува замор, раздразливост, несоница, главоболка и др. симптоми кај поединецот, животната средина и животниот простор.⁹

Како внатрешни извори кои влијаат на стресот се јавуваат: нереални очекувања, недостаток на самодоверба, хронична загриженост, заболувања, несигурност, песимизам, перфекционизам, неподготвеност да се прифати реалноста и др. влијанија што секако понатаму зависат од физичкото и менталното здравје на поединецот.¹⁰

Присуството на изворите на стрес е евидентно насекаде околу индивидуата, како во секојдневниот приватен живот, така и во

⁷Група автора, *Savjetnik za zdravlje i prevenciju stresa u radu sa multikulturalnim strankama i problematičnim društvenim grupama*, Omega, Graz, Austrija, 2003, [http:// www.omega-gratz.at/](http://www.omega-gratz.at/)

⁸ Мелгоса, Ј. „Живот без стрес“ (2005), АИК Знаци на времето, Скопје

⁹ Мелгоса, Ј. „Живот без стрес“ (2005), АИК Знаци на времето, Скопје

¹⁰<https://www.psihocentrala.com/poremecaji/anksioznost-fobije-panika-i-somatizacija/stres-stresor-i-stresne-reakcije/>

општественото живеење, односно на работните места во организациите, каде што исто така, во зависност од различни класификации, се поделени во три групи: стресори поврзани со извршување на работата (задачите), стресори кои произлегуваат од функционирањето на организацијата и стресори надвор од организацијата.¹¹

Заради нормално и успешно живеење, успех во работењето, како на поединецот така и во работните организации, неопходна е потребата од пронаоѓање на вистински решенија за успешно справување и менаџирање на оваа многу актуелна појава од страна на засегнатите страни.

1.2. Предизвикувачи на стрес

Причинителите што доведуваат до стрес се т.н. стресори, поточно стимуланси, внатрешни или надворешни, кои од организмот бараат задоволување на одредени барања, решавање на одредени проблеми и засилена активност или едноставно некој нов облик на приспособување.

Причинителите за стресот најчесто имаат психолошка природа. Тоа се непријатни или пријатни настани кои се случуваат ненадејно и ја ставаат личноста во голема неизвесност, во многу неповолна ситуација поради што има чувство дека не може да ги контролира и да се справи со случувањата. Како стресори од психосоцијален карактер се вбројуваат: брачни или вонбрачни односи, родителството кај брачните парови, интерперсонални односи, работните или животните околности, финансиски проблеми, проблеми од законска природа, развојот на кариерата, болести или телесни повреди и разни други психосоцијални стресори.

Силата што доведува до стрес се нарекува стресор.

Стресор е секој фактор, животен настан или ситуација која сериозно го загрозува или нарушува балансот на организмот, односно телесниот,

¹¹ Бојаџиоски, Д.и Ефтимов Љ. (2009), Менаџмент на човечките ресурси, Економски факултет, Скопје

психолошкиот и социјалниот интегритет на личноста и може да предизвика стресна реакција¹².

Стресорите се најчесто причинители кои ја предизвикуваат појавата на стрес, поставувајќи високи побарувања од личноста, ставајќи ја под притисок да изврши одредено дејствие, а за кое таа не располага со доволно капацитет.

Стресорите можеме да ги разликуваме според должината на траење (краткотрајни или долготрајни), според интензитетот (слаби, умерени или јаки) или според реакциите кои ги предизвикуваат (физиолошки, психолошки, социолошки). Можат да бидат од различен обем, можат да имаат ограничени но и видливи ефекти и можат да поттикнат верижна реакција на случувањата во различни периоди од животот на единката.

1.3. Видови стресори

Во литературата нема многу несогласувања околу различните фактори релевантни за појава на стресот или компонентите на стресот. Најголемиот број модели ја истакнуваат улогата на факторите од надворешната средина, но исто така го признаваат значењето и на психолошките и физиолошките карактеристики на личностите за појавување на стресот и последиците кои тој ги остава. Животните настани се разликуваат со оглед на тоа колку поединецот мора да вложи напор за да се приспособи на нив, како и според тоа колку промени тие ќе предизвикаат во неговиот живот.

Во зависност од интензитетот на заканите врз единката, како стресори можат да се јават: траумите – многу опасни случувања или настани (како што се: војни, природни или технолошки катастрофи, сообраќајни несреќи и сл., како и индивидуални доживувања од типот на разни напади и др.); животни случувања – смрт на блиски личности, развод, поставување на тешки заболувања и сл. Односно тоа се ситуации каде што интензитетот на загрозување е понизок отколку кај траумата и не претставуваат непосредна опасност по животот; хронични оптоварувања – брачни проблеми, проблеми на

¹² Белевска, Д. (2018) Здравствена психологија со психодијагностика, Меѓународен центар за славјанска просвета

работа, проблеми во родителството итн., односно случувања чие траење е подолготрајно, немаат јасен почеток или крај; секојдневни микростресори – гужви во сообраќајот, во автобусите, чекање во ред и сл., постојаните вакви случувања имаат стресоген потенцијал, иако се од доста помал интензитет на закана во споредба на останатите стресогени услови.

Прифатени се различни поделби за видот на стресори. Според начинот на влијание или видот на реакции кои ги предизвикуваат постојат¹³:

- Позитивни - или стресори стимулатори кои иницираат позитивни промени кај единката или приемот на стресорот и влијаат мотивирачки;
- Негативни - стресори кои предизвикуваат најразлични негативни чувства и реакции кај приемот на стресорот и околината во којашто тој живее и работи.

Како ќе реагира една единка на стресорите не зависи само од тоа дали влијанието е позитивно или негативно, мотивирачко или демотивирачко, туку во најголем дел зависи од личната перцепција за стресорот.

Табела 1. Видови на стресори според начинот на дејствување

Table 1. Types of stressors according to how they act

Видови на стресори поделени според начинот на дејствување	
Позитивни стресори	Мотивирачки
Негативни стресори	Демотивирачки

Според тоа од каде доаѓа влијанието, стресорите можат да се поделат на¹⁴:

- *Надворешни стресори* - најчесто се вообичаени или општи стресори чие дејство има поширок спектар на влијание. Пример за надворешни стресори се: големите животни промени, проблеми со здравјето, фамилијарни проблеми како развод, болести во блиската фамилија, смрт на блиските во семејството, одредени

¹³ Mills, H., Reiss, N., Dombeck, M. (2015). Types Of Stressors (Eustress Vs. Distress). Преземено на 22 август 2018 г. од <https://www.mentalhelp.net/articles/types-of-stressors-eustress-vs-distress/>

¹⁴ White, D. (2016). Understanding & Recognizing Stress. *Psych Central*. Преземено на 22 август 2018 г. од <https://psychcentral.com/lib/understanding-recognizing-stress/>

финансиски проблеми, преангажираност на работното место и слично;

- *Внатрешните стресори* - најчесто се поврзани со начинот на кој единката се препознава себеси во однос на околината. Овие стресори единката ги наоѓа во своите размислувања и се поврзани со начинот на перцепција за својот живот и сите настани кои ја опкружуваат изразувајќи се преку доза на: песимизам, перфекционизам, недостаток на претприемачки пристап, нереални очекувања, неспособност за да се прифатат промените и несигурноста и слично.

Според времетраењето и интензитетот стресорите можат да бидат краткотрајни и долготрајни, силни и благи. Зависно од овие карактеристики се развива соодветниот одговор кај единката која е под влијание на стресот.

Индивидуалноста претставува една од најспецифичните карактеристики за тоа како секоја единка го доживува влијанието на стресорите. Начинот на размислување, живот и прифаќање на нештата кои ја опкружуваат, создаваат уникатни услови во кои стресорите дејствуваат на посебен начин.

1.4. Видови на стрес

Се сретнуваат многубројни класификации и поделби на стресот, направени врз основа на причините или стресорите кои придонесуваат за појава на стресни реакции.

Според Американската психолошка асоцијација постојат три вида на стрес: акутен стрес, епизодичен стрес и хроничен стрес – секој со посебни карактеристики, симптоми и траење:¹⁵

Акутниот стрес претставува најчеста форма на стрес. Во мали дози е возбудувачки, но во големи дози е изморувачки. Бидејќи е краткотраен, се јавува поретко и нема доволно време да направи поголеми штети како што може долготрајниот стрес. Се манифестира преку одредени симптоми како што

¹⁵ American Psychological Association (2018). Stress - The different kinds of stress. Преземено на 22 август 2018 г. од <http://www.apa.org/helpcenter/stress-kinds.aspx>

се: емоционален дистрес – комбинација на лутина и иритираност, анксиозност и депресивност, мускулни проблеми – тензиони главоболки, болки во грбот, болки во вилицата, стомачни проблеми, транзиторни покачувања на крвниот притисок, тахикардија, вртоглавица, мигренозни главоболки, влажни дланки, студени раце и стапала, болки во градите¹⁶. Овие симптоми можат да се јават кај секого како последица на акутниот стрес и многу ефикасно можат да се третираат, така што по завршувањето на дејството на стресорите, организмот се враќа во првобитната состојба т.е. во нормален тек.

Епизодичен стрес е чест кај луѓето со акутни стрес реакции кои се пренагласени, на кои им недостасува време, кои се иритабилни, анксиозни и со тензија. Често тие се опишуваат себеси како да имаат многу „нервна енергија“. Секогаш во трка, забрзаност, имаат тенденција да избувнат, интерперсоналните односи се намалуваат, така што светот станува многу стресно место за нив. Симптомите на епизодниот акутен стрес се симптоми на зачестени напади на пренагласување: главоболки, мигрена, хипертензија, болки во градите и проблеми со срцето. Третманот на епизодичниот акутен стрес подразбира интервенции на повеќе нивоа, првенствено професионална помош, може да трае повеќе месеци¹⁷.

Хроничен или континуиран стрес е оној каде што влијанието на стресорите е подолготрајно, го доживуваат луѓето кои се склони кон срцеви напади, тие се агресивни, нетрпеливи и имаат чувство за временска итноост, забрзаност, несигурни се и често создаваат епизоди на акутен стрес. Исто така, еден вид форма на хроничен стрес доживуваат и беспотребно претерано загрижените луѓе, кои се песимистички расположени, секогаш се под тензија, анксиозни и депресивни¹⁸.

Додека акутниот стрес може да биде возбудлив и возбудувачки, хроничниот стрес никогаш не е таков. Тој е угнетувачки стрес, кој ги истрошува, изморува луѓето, постепено и постојано, создавајќи промени кои можат да се одразат на нивното здравје. Хроничниот стрес е кумулативен феномен кој може да се развива во текот на целиот живот или пак за неколку недели.

¹⁶ American Psychological Association (2018). Stress - The different kinds of stress. Преземено на 22 август 2018 г. од <http://www.apa.org/helpcenter/stress-kinds.aspx>

¹⁷ American Psychological Association (2018). Stress - The different kinds of stress. Преземено на 22 август 2018 г. од <http://www.apa.org/helpcenter/stress-kinds.aspx>

¹⁸ American Psychological Association (2018). Stress - The different kinds of stress. Преземено на 22 август 2018 г. од <http://www.apa.org/helpcenter/stress-kinds.aspx>

Хроничниот стрес ги уништува, ги разорува телото, умот, животот. Тој ја искалува омразата преку опустошување заради долготрајно трпење. Тој е стрес кој има моќ врз: дисфункционалните семејства, врз несреќните во бракот, врз оние чија работа или кариера се очајни, врз семејства каде што постојат зависници, каде што постојат хронични или ментални болести, каде што постои невработеност, кај непотполни или пренатрупани, проширени семејства, каде што постојат неадекватни меѓусебни односи итн¹⁹.

Освен претходно спомнатите видови на стрес, во литературата се зборува и за трауматски стрес, кој произлегува од доживување на некој трауматски настан, предизвикан од некој катастрофален стресор кој го надминува вообичаеното човечко искуство. Траумата претставува случка, настан или серија настани, при што постои смрт или закана со смрт, или сериозна повреда или закана за физичкиот интегритет на личноста. Како што се: природна катастрофа, несреќи, поплави, пожар, земјотрес, сообраќајни несреќи, војни, бомбардирање, пукање, убивање, тортура, напади итн.²⁰

Трауматската случка се смета за јасно поразителна од многу непријатните и болни стресори кои ги сочинуваат нормалните, вообичаените непријатности во животот.

Каков и да е, акутен или хроничен – пролонгиран, кој трае со месеци или години, стресот полека го оштетува нашето ментално и емоционално здравје.

Би можела да се наведе и уште една поделба на видот на стрес, според големината на дејствување на стресорите, односно врз колкав број на единки влијае стресот и тоа²¹:

Колективен стрес - кој го доживуваат повеќе единки, група или вработени, кои се под влијание на определени односи, релации, влијанија од различна природа;

Индивидуален стрес - кој предизвикува одредена реакција кај единката или одговор на организмот, кој секоја единка различно го манифестира, одреден извор на стрес предизвикува силно влијание кај една единка, а незначително кај друга, што пак е условено од индивидуални фактори, како

¹⁹ American Psychological Association (2018). Stress - The different kinds of stress. Преземено на 22 август 2018 г. од <http://www.apa.org/helpcenter/stress-kinds.aspx>

²⁰ Ilic, N. (1997), Traumatiski stress: nastanak, tretmani, perspective, PSIHOLOGIJA, 1-2, 137-148

²¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Occupational_stress; <https://www.psihocentrala.com/poremecaji/anksioznost-fobije-panika-i-somatizacija/stres-stresor-i-stresne-reakcije/>

што се на пример: степенот на образование, генетиката, домашно воспитание, емоционална интелигенција и др. индивидуални особини на личноста.

1.4. Аспекти на стресот

Стресот несомнено има големо влијание врз сите аспекти од нашето живеење, работење и нашето здравје – ментално, физичко и емоционално. Темпото на животот и забрзаната технологија диктираат менување на општествените навики, култура, вредности, но и на луѓето. Некои од нивоата или аспектите на дејствување на стресот би биле²²:

Аспект на полови разлики - докажано е дека стресот различно се доживува од страна на машкиот и женскиот пол. Додека мажите се соочуваат со стресот поврзан со нивната организациска поставеност во организациската шема или се насочени најчесто кон самодокажување или докажување пред своите претпоставени, кај жените со оглед на зголемената улога на жените во раководните структури на работната организација, стресот повеќе е поврзан со конфликтот помеѓу зголемените обврски на работното место и семејните обврски и односи.

Аспект на физичко-физиолошки стрес - предизвикува промени на физичко-физиолошките функции во организмот, како на пример појавата на одредени нарушувања во однос на здравјето на единката. Стресот создава вистински здравствени проблеми. Листата на болести кои се предизвикани од стрес е долга и опфаќа заболувања како хипертензија, висок крвен притисок, срцеви заболувања, стомачни проблеми, мигрена, вртоглавица, тензични главоболки, алергии, дијабетес мелитус, кожни заболувања, пептичен чир, туберкулоза, констипација, хипертироидизам - хиперактивна тироидна жлезда, астма и слично²³.

Сите овие промени претставуваат сериозна закана за здравјето на човекот, а долготрајното дејствување на стресорите врз организмот на единката можат да придонесат и до вистинско загрозување на животот.

²² https://en.wikipedia.org/wiki/Occupational_stress;

<https://www.psihocentrala.com/poremecaji/anksioznost-fobije-panika-i-somatizacija/stres-stresor-i-stresne-reakcije/>

²³ Cohen, S., Janicki-Deverts, D., Miller, G. (2007). Psychological stress and disease. American Medical Association, Vol 298, No. 14 (1685-1687)

Аспект на психолошко-емоционален стрес - ова ниво е поврзано со појава на промени кои се одразуваат на психолошко-емоционалните реакции кај единката како појава на чувство на несигурност, депресија, вознемиреност, изолираност, чувство на некомплементарност со средината каде што работи и слично. Даниел Големан во својата книга „Емоционална интелигенција“ изразува големо значење на емоционалната писменост²⁴. Тој во овој дел истакнува дека една од најголемите причини за неспособноста спаѓаат менталните болести. Симптомите на депресија се појавиле кај една третина тинејџери, а кај девојчињата е удвоена. Тој смета дека емоционалната неспособност е присутна насекаде во секоја сфера на општеството и не претставува само американски феномен, туку глобален, поради светската конкуренција и тенденција да се намали цената на работната сила. Според него, дваесеттиот век го поврзува или го поистоветува со „време на анксиозноста“. Анксиозноста или целосна вознемиреност резултира со неможност единката да се фокусира кон приоритетите и се резултира со континуирана загриженост во исчекување на одредени негативни ситуации. Анксиозноста многу често е поврзана со неможност да се засpie, единката има чувство дека мислите не може да ги стопира и дека размислува за своите проблеми дури и кога спие. Во овој случај организмот е во таканаречена состојба на активна будност, каде што реакцијата на стресот е толку силна што создава силна реакција на континуирана загриженост и подготвеност на организмот да се соочи со стресорите кои дејствуваат на него. Депресијата се јавува како реакција на долготрајно дејствување на стресорите, посебно кај личности кои силно ги доживуваат сите промени кои се резултат на дејствувањето на стресорите. Тие покрај фазата на изолираност, најчесто како реакција на перцепцијата за себе, која неретко во случаите на депресија е поврзана со негодување или неприфаќање на сликата која се создава кај единката, се јавува појавата на депресија. Состојбата на депресија претставува сериозен заканувач по емоционалната стабилност на единката, состојба којашто не треба да се игнорира и треба да се преземат сериозни чекори во справување со истата. Во процесот на справување со депресијата

²⁴ Daniel Goleman, (2006), Emotional Intelligence, Bantam Books – Psychology

неопходно е да се согледаат причинителите за депресијата и да се ангажира стручен тим од психолози кои би можеле да се справат со оваа појава. Грижата за менталното здравје претставува една од најчувствителните, но и најпозитивните карактеристики на еден лидер менаџер кој се грижи за својот тим. Депресијата честопати не е лесно да се препознае, но при соочување со истата, поради нејзината сериозна природа, е неопходно да примени сериозен пристап под раководството на стручен тим на доктори во соработка со семејството и соработниците²⁵.

Аспект на интелектуален стрес - ова ниво е поврзано со појава на промени поврзани со влијание врз интелектуалниот развој на единката, каде што со демотивирачки стресори се дејствува на интелигенцијата на единката со што не придонесува за нејзина одржливост и надградба. Отсуството на кариерен развој, отсуството на обуки, отсуството на правичен систем на наградување се тесно поврзани со ова ниво на дејствување на стресорите врз единката во работната организација. Ова ниво е поизразено кај повисоките нивоа на организациската шема, каде што вработените имаат одговорности и надлежности на раководење на одредени сектори и одделенија, но менаџментот не ги задоволува основните критериуми за вреднување и наградување на вработените. Во овие случаи кај вработените се јавува силно чувство на незадоволство од постигнатите резултати или позиции или признаеност на трудот кој е вложен од нивна страна. Неможноста за фокусирање на дневните активности, каде што резултатите не се постигнуваат навреме и квалитетот на работата не го задоволуваат нивото кое е потребно да се постигне. Оттука ефикасноста и ефективноста на работникот е намалена и тоа води кон вршење на понатамошни притисоци на другите вработени кои се дел од синцирот во системот на активности поврзани една со друга.

Аспект на социјален стрес - резултира со промени во однесувањето на единката во средината во којашто работи или живее. Најчесто овие промени се одразуваат со појава на чувство на изолираност, неприфатливост, вознемиреност или пак чувство на неприфатливи комуникации. Стресот создава проблеми во целосната комуникација на работното место со своите

²⁵ Daniel Goleman, (2006), Emotional Intelligence, Bantam Books - Psychology

соработници но и со претпоставените, но тоа може да се пренесе и на комуникацијата во приватниот живот. Изолираноста е појава која неретко се јавува кај единките кои се под дејствување на негативните стресори, со намера да се обидат да најдат средина каде што нема да ги истакнуваат своите реакции и начинот на кој реагираат на влијанието на стресорите. Ова чувство на самотија се јавува како реакција на чувството дека единката може сама да се соочи со влијанието на стресорите.

Според нивото на дејствување во работната организација, забележано е дека повисоките нивоа на раководни структури повеќе се соочуваат со стрес најчесто при донесување на важни одлуки или решенија и во услови на справување со кризни ситуации.

ВТОР ДЕЛ: ПОЈАВАТА НА СТРЕС НА РАБОТА И ПОСЛЕДИЦИТЕ ОД СТРЕСОТ

2. Стрес на работно место

Стресот претставува процес во кој карактеристиките на работата или на работните места создаваат чувство на неудобност или болест²⁶.

Поголем дел од вработените се свесни дека на работното место се изложени на стрес. Токму сознанието дека стресот е дел од секојдневието е причина често да се предвидат некои специфични причини за стрес кои се прилично бројни, а не можат да бидат избегнати²⁷.

Стресот на работното место се случува во секоја организација, без разлика за каков вид на работна средина станува збор, производствена, услужна, јавен или приватен сектор, или пак друг вид на дејност. Освен што се случува во секоја организација, карактеристично за стресот е тоа што се јавува кај секој вработен без разлика на работното место на коешто се наоѓа и без разлика каква работна задача или функција извршува.

Лицата кои се вработени имаат чувство на самодоверба, самоувереност, финансиска сигурност и одреден статус. Меѓутоа, работното место не претставува само извор на среќа и беспрекорен живот, напротив, работното место е фактор кој влијае врз вработениот на начин кој предизвикува загриженост и појава на стрес.

Како што не е возможно да се избегне стресот во секојдневниот живот, надвор од организациите, така не може да се избегне стресот во организациите каде што индивидуата е вработена. Работното место станува стресно тогаш кога работникот своите обврски на работното место ги доживува многу повеќе, во поголема мера, во однос на неговите можности. Во овие новосоздадени услови во кои преовладува стресот вработениот не е способен да одговори на барањата за спроведување на активности со кои би се постигнала целта на организацијата.

²⁶ Николоски Т. „Психологија на трудот“, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ - Скопје, 2000, стр. 64

²⁷ Бешлиќ И. „Стрес на раду“, Школа бизниса, 2008, Нови Сад, стр.87

2.1. Што претставува стрес на работното место

Стресот на работното место претставува состојба во која вработените во организацијата се изложени на состојби и дејствија кои негативно влијаат врз вработените и тоа како врз нивната работна способност, така и врз здравјето на вработените. На работното место стресот може да биде предизвикан и како последица помеѓу работното ангажирање и приватниот живот.

Степенот на стрес на работното место, но и искуството кое ќе го доживее една индивидуа е делумно зависно од тоа колку таа личност е способна да се носи со обврските кои и ги наметнува работата и начинот на кој таа ги носи обврските и одговорностите и соочувањето со промените кои настануваат ненадејно²⁸.

Може да се каже дека стресот на работното место е вообичаена појава од причина што работата зафаќа голем дел од животот на човекот. Секој вработен за да може да ги извршува задачите на работното место чувствува притисок и напнатост. Но, работење со континуиран притисок и напнатост доведува до силен стрес кај вработениот што негативно се одразува врз здравјето на индивидуата.

Стресот, воопшто, претставува непријатна емотивна состојба која се појавува како резултат на несигурноста на личноста во сопствената способност да ги совлада предизвиците со цел постигнување на важни вредности²⁹.

Стресот на работното место го сочинуваат следните компоненти:³⁰

- Даден *предизвик* кој го нуди работното место на кое вработениот е определен да работи во организацијата. Оваа компонента нагласува дека стресот потекнува од интеракцијата помеѓу луѓето и нивнотовидување на околината. Како пример може да го наведеме следното: неточните, лажните информации дека организацијата пропаѓа и истата ќе биде затворена предизвикува висок стрес.

- *Значење на индивидуалните вредности*. Вработениот ќе биде изложен на стрес доколку неговата иднина ја гледа во организацијата. Но,

²⁸ European Agency for Safety and Health at Work, Research on Work-related Stress 2000, page 123

²⁹ Бешлик Д., „Стрес на раду“, Школа бизниса, Нови Сад, стр. 88

³⁰ Wagner A J, Hollenbeck RJ, „Organization behavior“ (2002) Harcourt College Publishers, Fort Worth, page 99

вработените кои планираат да ја напуштат организацијата не се изложени на стрес од информацијата дека организацијата ќе се затвори.

➤ *Несигурен исход.* Имено, стресот е најголем кога тежината на предизвикот е блиска до можностите кои индивидуата си ги препишува сама на себеси. Колку повеќе се приближува нивото на тешкотијата во извршување на работните задачи со нивото на способноста, на квалитетите на вработениот за извршување на задачата, исходот станува сè понеизвесен. Оваа неизвесност од неисполнување на предизвикот создава стрес на работното место.

2.2. Што го предизвикува стресот на работното место

Стресот произлегува од неусогласеноста помеѓу побарувањата од вработените и нивните знаења и способности. Ова им создава тешкотија да ја извршат работата. Тоа вклучува не само ситуации каде што побарувањата од работата ја надминуваат способноста на вработениот, туку и знаењето и способностите на вработениот не се правилно искористени, што претставува проблем.

Стресот на работа уште се должи и на прекумерни или на друг начин лошо менаџирани барања и притисоци врз вработените, или од лош дизајн на работата, лош менаџмент и незадоволителни услови на работа. Не треба да се заборават и моментите кога вработените не добиваат поддршка од околината или немаат доволно контрола над нивните работни задачи.

Истражувањата покажале дека најстресниот вид на работа е оној каде што врз вработените е наметната работа далеку над нивните знаења и способности, заедно со недостаток на поддршка од околината и мала можност за избор.

Колку повеќе барањата од вработените се во согласност со нивните знаења и способности, толку е помала веројатноста тие да доживеат некаков вид на стрес.

Колку повеќе поддршка вработените добиле од другите колеги и претпоставени на работа, толку помал бил ризикот од стрес.

Колку повеќе имале контрола над нивната работа и на начинот на кој таа треба да биде изработена и колку повеќе учествувале во донесувањето одлуки кои се однесуваат на нивните работни места, толку помалку бил ризикот од стрес.³¹

Причините за стрес може да ги поделиме во две основни групи:

1. Причини кои се директно поврзани со работата и со организацијата во која индивидуата работи и
2. Причини поврзани со други сегменти од животот на човекот.

Првата група на причини кои се директно поврзани со работата може да се расчлени на следниот начин:

- Одделни работи се изложени на поголем стрес од други работи. Како пример би ја навеле споредбата помеѓу лекарот специјалист хирург и лекарот специјалист по социјална медицина. Работата на првото работно место, на лекарот хирург, е неспоредливо повеќе стресна од работата на второто работно место, на лекарот по социјална медицина.
- Постоење на конфликт помеѓу барањата од работникот во организацијата и барањата надвор од работното место.
- Преоптовареност на работното место, но и недоволна оптовареност, што значи дека под стрес се вработените кои работат многу и од кои се очекуват високи резултати, но под стрес се и вработените на кои не им е овозможено да имаат доволен обем на работа.
- Висок степен на одговорност кон останатите вработени, колку е поголема одговорноста толку повеќе се зголемува стресот на работното место.
- Намалена и недостаток на поддршка од останатите вработени во организацијата.
- Психичко вознемирување на работното место, познато како мобинг на работното место.
- Извршување на небитни или помалку значајни работни задачи.

³¹ Leka, Stavroula, (2005), Work organization & Stress (Protecting workers' health series;no.3), World Health Organization, page 5

- Наградување за извршената работа кое не соодветствува со обемот на работа „ниска плата, многу работа“.
- Нејасно дефинирани цели на организацијата, нејасна одговорност и двосмислени очекувања од работните задачи кои треба да се извршат.
- Неефикасни комуникациски вештини од страна на претпоставените.
- Чести промени на работните задачи и промени на работните позиции.
- Намалени можности за градење на кариера и унапредување и др.

Покрај овие постојат и многу други причинители на стрес кои согласно истражувањата би се наведувале.

2.2.1. Надворешни причини за стрес на работа

Факторите кои се причина за стрес на работа се бројни и разновидни, што е значајна причина да се посвети доволно внимание на истите со цел да се превенира со што ќе се придонесе за намалување на нивното дејство во организацијата, а со тоа ќе се намали, а во некои случаи и ќе се отстрани стресот кај вработените.

Една од класификациите на надворешните причини за стрес е следната:³²

- *Недефинирана улога на вработениот во организацијата.* Ова се јавува во случај кога вработениот не знае која активност да ја извршува или пак е запознаен со активноста, но не е запознаен на кој начин треба да ја реализира. Недефинираната улога е последица на изостанување на прецизни барања за улогата на вработениот. Во овој случај се јавува недостаток на прецизни информации како за работните задачи така и за начинот на извршување на истите.

- *Бројните улоги кои вработениот треба да ги извршува во организацијата* се друг фактор за појава на стрес. Притисокот кој го има вработениот од извршување на неколку задачи претставува фактор кој предизвикува висок степен на стрес.

³² Wagner AJ, Holenbeck RJ., „Organization behavior“ (2002) – Harcourt Collage Publichers, Fort Worth

- *Недостаток на улоги, наспроти бројните улоги*, се јавува како фактор кој предизвикува стрес кај вработениот. Имено, вработениот очекува улога со која ќе биде ангажиран за извршување на позначајни, пообемни или поодговорни работни задачи. Ова го очекува поради квалитетите, образованието и способностите кои ги поседува вработениот. Затоа, недостатокот на улоги, на недоволно ангажирање, минимизираната улога кај овој вработен предизвикува стрес.

- *Организацијата на работата во смени* претставува фактор кој стресно влијае врз вработениот. Адаптацијата на работење во една смена е приспособлива за вработениот и не е причина за стрес, за разлика од работењето во смени кое претставува стресен фактор, кој негативно влијае врз состојбата на вработениот.

- Вработените во организацијата се наоѓаат под висок психолошки притисок кога при извршување на дадените улоги во организацијата *изостанува поддршка од останатите вработени* од најблиското работно опкружување. Овој вид на психолошки притисок претставува значаен фактор кој предизвикува стрес кај поголем дел од вработените кои се во ситуација на извршување на активности во такви услови.

2.2.2. Внатрешни фактори за стрес на работа

Внатрешните фактори за стрес на работа се бројни и различни. Некои од факторите се помалку значајни, а други фактори за стрес на работа имаат големо значење за висината на стресот кои доведуваат, во некои случаи и до „согорување“ на индивидуата.

Поголем дел од причините за стрес на работа се однесуваат на внатрешните фактори во кои спаѓа начинот на кој работата е осмислена и организацијата менаџирана. Бидејќи овие аспекти на работа имаат потенцијал да предизвикаат негативни ефекти како врз вработените, така и во организацијата, тие се наречени опасности поврзани со стрес³³. Литературата за стрес генерално препознава девет категории на опасности, фактори, поврзани со стрес. Треба да се има предвид дека некои од овие опасности не

³³ Англ. „stress-related hazards”

се сметаат за универзални и во некои култури не се сметаат за штетни и истите не претставуваат фактори кои предизвикуваат стрес. Како „опасности поврзани со стрес“ се јавуваат:³⁴

1. Содржина на работата

- монотони, нестимулирачки, безначајни задачи;
- недостаток на разновидност во работата;
- непријатни задачи;
- одбивни задачи.

2. Обем и темпо на работа

- премногу или премалку работа;
- фактор време, односно работење под временски притисок.

3. Работно време

- строг и нефлексибилен распоред на работа;
- долги работни часови;
- непредвидливи работни часови;
- лошо осмислени смени.

4. Учество и контрола

- недостаток на учество во донесување одлуки;
- недостаток на контрола врз работно време, обем на работа, работна средина.

5. Контекст на работа:

- развој на кариера, статус и плата;
- несигурност за работното место;
- недостаток на можности за унапредување;
- работа од ниска социјална вредност;
- нејасна или нефер евалуација на извршување на работата;
- да се биде преквалификуван или недоволно квалификуван за работата.

6. Улогата во организацијата

- нејасна улога;
- конфликтни улоги во рамки на истата работа;

³⁴ Leka, Stavroula, (2005), Work organization & Stress (Protecting workers' health series;no.3), World Health Organization

- одговорност за луѓе;
- континуирано справување со други луѓе и нивните проблеми.

7. Меѓучовечки односи

- неадекватен, невнимателен или неподдржувачки надзор (супервизија);
- лоши односи со колегите;
- малтретирање и насилство на работа;
- изолирана или самостојна работа;
- недоговорени процедури за справување со проблеми или жалби.

8. Организациска култура (култура на работа)

- лоша/слаба комуникација;
- лошо/слабо лидерство;
- неразумност околу целите на организацијата и нејзината структура.

9. Баланс дома-работа

- конфликтни барања дома и на работа;
- недостаток на поддршка за домашни проблеми на работа;
- недостаток на поддршка за работни проблеми дома.

Освен наведените внатрешни фактори за стрес, како еден од позначајните би го навеле стилот на менаџирање, стилот кој се применува при раководење во организацијата кој во значителна мера придонесува да се појави стрес кај вработените во организацијата.

Менаџер кој има негативни карактеристики и применува искривени вредности како што се лага, самобендисаност, манипулација, некомуникативност, недостиг на мотивација и др. негативни, искривени вредности претставува фактор кој создава состојба на стрес во организацијата кај поголем дел од вработените.

2.3.Ефекти од стресот на работно место

Стресот на работното место предизвикува појава на одредени ефекти, како што се:

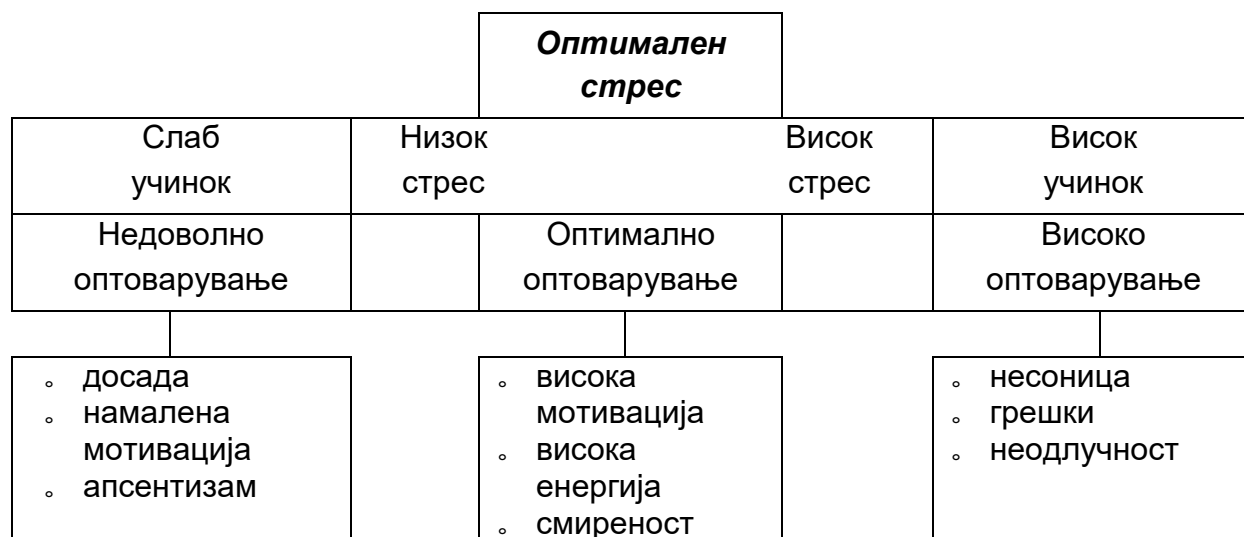
- негативни ефекти од стресот на работното место и
- позитивни ефекти од стресот на работа.

Од аспект на резултатите во работата стресот, по автоматизам, не значи дека е „лош“. Напротив, едно одредено ниво на стрес на работното место предизвикува позитивни дејствија на работното место. На пример, назначување на нов раководител на одделението предизвикува стрес кој ги насочува активностите на вработениот кон вложување на поголем ефективен труд. Но, резултатите од трудот во голема мера опаѓаат кога стресот постигнува високо ниво. Во тој случај се зборува за дисфункционален ефект од стресот на работното место.³⁵

Ефектот од стресот е да го држи организмот во состојба на подготвеност во одредени ситуации во кои треба да се изврши одредена активност од страна на вработените во организацијата.

2.3.1. Ефекти од стресот на работно место кај индивидуални личности

Ефектите од стресот на работното место кај индивидуалните личности во голема мера зависи од нивото на стрес. Имено, работната успешност на вработеното лице зависи од варијабилноста на стресот.



Слика 1. Влијание на нивото на стрес врз состојбата на индивидуата и нивото на учинок³⁶

Figure 1. Impact on the level of stress on the state of the individual and the level of performance

³⁵ Бешлиќ И., „Стрес на раду“, Школа бизниса, Нови Сад, 2008, стр. 91

³⁶ <https://edukacija.rs/menadzmentljudskihresursa/posledicestresanaradu>

Сликата го покажува видот на стрес кој може да биде³⁷:

- 1) низок
- 2) оптимален и
- 3) висок.

Кога нивото на стрес е ниско и високо работникот постигнува најмали ефекти во организацијата, додека, ефектот е највисок кога нивото на стрес е оптимално, средно ниво на стрес.

Позитивните ефекти на работното место, кај индивидуата, опаѓаат при повисоко ниво на стрес. Висината на реакцијата на стрес е во корелација со намалувањето на работната ефикасност. Меѓутоа, не треба да се занемари фактот дека стресот и при најнизок степен на реакција, низок интензитет, предизвикува негативни ефекти при работењето, односно ја намалува работната ефикасност на индивидуата. Всушност, ова зависи од личните карактеристики на индивидуата, од сложеноста на работата, од работното искуство, но и од ситуацијата во која се наоѓа вработениот.

Негативното ефектуирање од стресот врз вработените резултира со: зголемување на консумацијата на тутун, намален внес на храна, зголемена склоност кон консумирање на алкохол и дрога, појава на проблеми во кругот на семејството, се појавува изразено мала мотивација за работа, зголемување на конфликти со луѓето од своето опкружување, намалување на имунитетот што резултира со чести разболувања.³⁸

Ефектите од стресот на работното место кај индивидуалните личности се согледуваат преку следното³⁹:

- зголемено отсуство од работа;
- намалена посветеност на работата;
- зголемена флукуација на кадар;
- намалување на ефектот и продуктивноста;
- зголемување на несигурни работни практики;
- зголемување на повредите на работното место;
- негативно влијание на процесот на вработување во организацијата;

³⁷ <https://edukacija.rs/menadzmentljudskihresursa/posledicestresanaradu>

³⁸ European Agency for safety and Health at Work – <http://osha.europa.eu/en>

³⁹ Hrabac, B. „Organizacija i stress“, Belgrad 2012-<http://99su/stress.html>

- зголемување на незадоволството на потрошувачите или корисниците на услугите;
- нарушување на имиџот на организацијата помеѓу вработените, но и надвор од организацијата.

Затоа во организацијата треба да се води сметка стресните состојби да се регулираат на оптимално ниво.

2.3.2. Ефекти од стресот на работно место во организациите

Ефектите од стресот на работното место во организациите, како и кај индивидуалните личности, може да бидат негативни и позитивни.

Негативното ефектуирање се препознава кога доминираат или се зголемени следните појави во организацијата:

- намалена комуникација, во некои случаи и изостанување на комуникацијата помеѓу дел од вработените во окружувањето;
- намалена продуктивност на вработените;
- незаинтересираноста на индивидуата доведува до намален квалитет на учинокот во организацијата;
- пробивање на роковите за извршување на задачите;
- намалена ефективност;
- негативна работна атмосфера;
- ризик од стагнација на организацијата.

Стресот предизвикува и позитивни ефекти во организацијата. Во овие позитивни ефекти може да ги вброиме следните:

- зголемен обем на производство или услуга во зависност од видот на организацијата;
- навремено извршување на задачите со што се постигнува задоволство кај нарачателот за навремено испорачување на производот или навремено извршување на услугата;
- зголемена продуктивност која е чекор напред кон просперитет и развој на организацијата;

- зголемен ефект од вложениот труд;
- работна средина со позитивни карактеристики;
- опстанок и развој на организацијата.

Во табелата која следи ќе бидат споредбено прикажани ефектуирањата на ефектите од стресот на работното место кај индивидуата со ефектите од стрес на работното место во организацијата.

Табела 2. Споредбено ефектуирање на ефектите од стресот на работното место кај индивидуата со ефектите од стрес на работното место во организацијата

Table 2. Comparison of the effect of stress on the workplace in an individual with the effects of stress at the workplace in the organization

<i>Ефекти од стрес на работно место кај индивидуите</i>	<i>Ефекти од стрес на работно место во организациите</i>
<i>Зголемување на ефективниот труд</i>	<i>Зголемен обем на производство</i>
Состојба на готовност	Навремено извршување на задачите, задоволство кај нарачателот за навремено испорачување на производот или услугата
Висока енергија	Зголемена продуктивност
Висока мотивација	Зголемен ефект
Позитивна комуникација	Позитивна работна средина
Примена на позитивни, вистински трајни вредности	Просперитет на организацијата

Од дадената споредба може да донесеме заклучок дека позитивните ефекти од стресот кај индивидуата позитивно се ефектуираат во организацијата. Значи, позитивните ефекти од стрес во организацијата се резултат на позитивниот стрес кај индивидуите од организацијата.

2.3.3. Синдром на професионално согорување „burnout“

Изразената стресна состојба каде што вработениот е целосно ментално, физички и емоционално исцрпен и се наоѓа во состојба на согорување е познато под името „burn-out“ (прегревање, изгорување).

Burn-out е психолошка реакција на долгорочна исцрпеност и намален интерес кој може да трае со месеци, па и со години сè додека да излезе на површината⁴⁰.

Американскиот психоаналитичар Херберт Фројденберг за првпат во 1972 година го дефинира „Burn-out“, при што истакнува дека „burn-out“ е демон кој е роден во општеството и времето во кое живееме и нашата тековна борба да инвестираме во нашите животи⁴¹.

Борноут („burn-out“) и стресот се тесно поврзани, но сепак се различни.

Состојбата на согорување се јавува во период по долгогодишно и континуирано присуство на стрес.

Синдромот на согорување на работа е кумулативен процес кој има свои карактеристични фази⁴² и тоа: голем почетен ентузијазам во кој вработениот не користи никаква „емоционална заштита“, по што станува ранлив, емоционално се повлекува, губи интерес, почнува да ги обвинува другите, станува циничен и на крајот „колабира“.

Индикации дека нивото на стрес е премногу високо и прашање на време е кога вработениот ќе согори, односно ќе достигне состојба на „борноут“ се следните:

- честа вознемиреност без причина,
- постојано загрижени и лути,
- избегнување на луѓе, особено оддалечување од пријателите, роднините, познајниците,
- наплив на бес за дејствија кои вообичаено не ги ни забележува,
- чувство на неспособност, на бескорисност,
- чести главоболки,

⁴⁰ Herbert J. Freudenberger with Geraldine Richelson, Bourn-out: The High Cost of High Achievement,(1981), Bantam Books, page 37

⁴¹ <https://Wikipedia.org/bourn-out-21.08.2018>

⁴² Brown, Allan and Ian Bourne (1996) The Social Work Supervisor. Buckingham and Philadelphia: Open University Press, p. 194

- несоница,
- чувство на немоќ за извршување на основни, рутински, секојдневни активности,
- губење на емоции,
- започнување на чести конфликти со најблиските, со пријателите, со луѓето од најблиската работна околина.

Наведената состојба во којашто се наоѓа вработениот, состојбата на согорување, може да се отстрани доколку индивидуата е свесна за тоа и навремено започне со помош на самиот себе преку:

- одвојување на време за себеси, за фамилијата и за пријателите;
- обука за совладување на вештини со кои ќе се решаваат непредвидливите и незгодни ситуации;
- ограничување на максималното време за работа и минимум време за себе;
- комуникација, пред сè, во фамилијата, пријателите и колегите;
- давање на приоритет на активности кои предизвикуваат чувство на задоволство и среќа;
- одвојување време за одмор и релаксација;
- грижа за себеси и тоа како за физичкиот изглед така и за сопствената психа.

Целта на горенаведеното е да се пронајде правиот колосек во кој функционирањето ќе биде продуктивно на работното место, а секојдневниот живот исполнет со задоволство и среќа.

Работната организација треба да развива методи за спречување и намалување на стресот на работното место. Притоа, важно е да се потенцира дека сите професии не се еднакво изложени на професионален стрес и согорување. На поголем стрес се подложни оние занимања кои се насочени кон работа со луѓето.

ТРЕТ ДЕЛ: СПРАВУВАЊЕ СО СТРЕСОТ НА РАБОТА

3. Справување со стресот на работното место

Присутноста на стресот на работното место ја нарушува рамнотежата како на вработениот при ефикасното извршување на поставените работни задачи, така и на работната организација во постигнувањето на очекуваните резултати. Оттука, неопходно се наметнува потребата од успешно справување со стресот на работа и од страна на поединецот, вработениот и од страна на надредените, менаџерите за човечки ресурси, за што поцелисходно остварување на целта за успешна работна средина и успешна компанија.

Успешното справување со стресот вклучува активности на менаџерите кои ќе бидат насочени кон предвидување на појавноста на стрес и спречување на истото. Секој добро изграден менаџер треба постојано да може да ја почувствува состојбата во организацијата. Навремено да интервенира и да ги гасни жариштата за стресови.⁴³

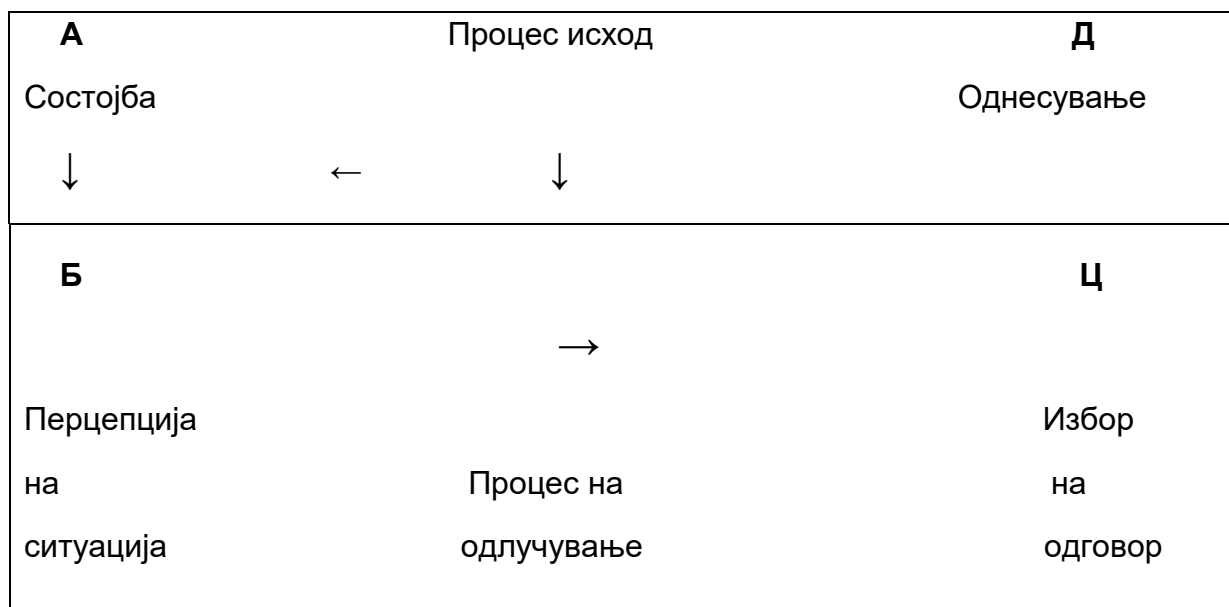
Со цел успешно справување со стресот на работното место, организацијата преку својот менаџмент треба да анализира одредени ситуации за да ја утврди присутноста на стрес, што го предизвикало, кои се стресорите, како тие влијаат, што би помогнало заеднички во соработка со вработените и претпоставените, таквите стресори да се избегнат. Тоа би довело до подобрување во организацијата на работата, планирање и подготовка на работата, добра и отворена меѓуколегијална соработка и комуникација, што ќе влее доверба и ќе внесе рамнотежа во креирањето на работата⁴⁴.

Стресот на работното место претставува еден вид на феномен кој привлекува внимание за научно истражување. Најчесто стресот на работното место се третира како резултат на несоодветните барања на работната средина, кои не се во согласност со можностите на вработените.

Според Mc Greath, потребно е да се познава стресот за да може да се врши справување со истиот, што го прикажува сликовито:

⁴³ Мицески Т. (2009), Менаџмент на човечки ресурси, работни материјали, Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет, Штип, стр.186

⁴⁴ Grupa autora, *Savjetnik za zdravlje i prevenciju stresa u radu sa multikulturalnim strankama i problematičnim društvenim grupama*, Omega, Graz, Austrija, 2003, [http:// www.omega-gratz.at/](http://www.omega-gratz.at/)



Слика 2. Модел на циклус на стрес⁴⁵

Figure 2. Model of the stress cycle

Циклусот започнува во некоја состојба во организацијата (А), која вработениот ја перципира (Б) како состојба која ќе предизвика стрес кај вработениот на работното место. Вработениот треба да одлучи како ќе реагира на препознаената состојба, кој ќе биде изборот на одговор (Ц). Точката Ц е точка во која вработениот треба да се справи со стресот. Ова е моментот кога вработениот избира кој одговор ќе го даде како реакција на состојбата. Ако одговорот е во насока на промена на ситуацијата во своја корист, односно вработениот успешно се справува со стресот на работното место, што значи дека го отстранува стресот или пак го намалува неговиот интензитет.

Начините за справување со стресот на работното место се многубројни, но и разновидни. Некои од советите за справување со стресот на работното место, односно негово намалување се следните:⁴⁶

- користење на пауза во текот на работата;
- користење на паузата за кратка прошетка;
- разговор со колегите;

⁴⁵ Извор: Mc Greath (1970) „Ciklus na stress“

⁴⁶ <http://www.psiha.com/psihabiz/748-spravete-se-so-stres-na-rabota>

- намалена перфекција, што значи дека е потребно да се постават разумни и реални стандарди како за себе така и за другите;
- комуникација со претпоставениот за описот на своето работно место, а со цел да се согледа дали неговите одговорности и работи се во склад со она што го работи;
- тимска работа која ќе му помогне на работникот во подобрување на неговото емоционално и физичко здравје, но и во подобрување на организацијата и севкупната продуктивност.

Стресот на работното место скоро и да не е возможно да се избегне и целосно да се елиминира. Поради тоа од голема важност е да се намали интензитетот на дејствување и штетните последици кои стресот ги остава кај човекот, но и во организацијата каде што тој работи.

Еден од битните начини на управување со стресот на работа е и подигнување и континуирано развивање на дополнителни работни способности, проширување на знаењата, вештините и воопшто постојано стручно усовршување.

Управувањето со „работниот стрес“ од поединецот исто така го бара следното:

- поединецот треба да избегнува нереални рокови;
- поединецот треба да одбере умерено работно темпо;
- доколку е во можност, поединецот треба да го определи сопствениот најпродуктивен период и да ги испланира најсложените работни задачи, а во останатиот дел од работниот период да извршува помалку сложени задолженија и работни задачи;
- поединецот работниот ден треба да го планира однапред.⁴⁷

Освен што поединецот како индивидуа се справува со стресот на работното место, решавајќи ги индивидуалните проблеми, преку ублажување и намалување на стресните состојби и организацијата користи методи за избегнување на стресот, односно спречување на појавата на стресори.

Во современото работење, организациите интензивно се вклучени во управувањето со стресот на своите вработени и тоа од причини што:

⁴⁷ Shiber- Bahtijarevic, F. (1999), Menadzment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.932

- организацијата е значително одговорна за појавата на стрес, па е потребно да помогне во справувањето со него;
- вработените кои доживуваат помалку стрес се многу поуспешни;
- сè поголема е ориентираноста кон поквалитетно и иновативно управување со човечките ресурси.⁴⁸

Иако е тешко да се избегне и целосно да се елиминира стресот на работното место, сепак треба да се настојува да не предизвикува лоши состојби на вработените и организацијата.

3.1. Препознавање на симптомите за присутност на стрес на работа

Стресот на работното место може да биде последица од разни и бројни фактори. Секој од тие фактори различно дејствува врз вработениот кој како последица на нивното дејство го менува своето однесување на работното место, има промена на неговата личност, што значи дека лицето е во состојба на стрес.

Решавањето на стресот на вработените најпрво бара да се препознае постоењето на проблемот. Препознавањето на општите симптоми на стрес може да помогне да се менаџира стресот.

Индивидуалните карактеристики на личностите се различни, не постојат две идентични индивидуи со исти карактеристики. Според ова, не постојат и две лица кои ги имаат истите симптоми на стрес. Некои луѓе се наклонети кон поагресивно однесување и насилство кога се под стрес, додека други, во исти услови и состојба се повлекуваат и овозможуваат да се всели депресијата во нивниот организам со што вработениот создава подлога за самоуништување.

Присутноста на стресот на работното место најчесто се препознава според симптоми кои се појавуваат и стануваат сè поизразени кај вработениот кој е под стрес, а особено следниве⁴⁹:

⁴⁸ Shiber- Bahtijarevic, F. (1999), Menadzment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.925

⁴⁹ Managing Employee Stress and Safety by David Lee, 2000, Maine Employers' Mutual Insurance Company, p.15

Емотивни симптоми, кои се одразуваат преку:

- слаба комуникација или постепено изостанување на комуникацијата со луѓето од своето опкружување;
- зголемена конфликтност, лицето кое е под стрес ненадејно започнува конфликти со луѓето од своето опкружување, тоа се најчесто конфликтни ситуации за безначајни работи или помалку важни работи;
- хронична аксиозност и нервоза;
- загриженост;
- емоционални испади;
- депресија.

Физички симптоми кои се рефлектираат со:

- несмасност,
- малаксаност,
- бавност и слабост,
- замор,
- брзо губење или зголемување на телесната тежина.

Ментални симптоми:

- губење на концентрација, кога се заборава на ситници или неможност за концентрирање на тековните активности претставува симптом за присутност на стрес на работа;
- брзо заборавање;
- нејасно размислување;
- расеаност;
- параноја, одбранбеност и ирационални стравови.

Кон сите овие видови на стресови треба да се обрне посебно внимание со цел на нивно минимизирање и постепено игнорирање.

3.2. Потребни чекори за управување со ризик од стрес

Егзистенцијата на секој човек зависи од вработувањето, од работата, затоа што со неа добива финансии неопходни за живот, но и морална сатисфакција која му го чини животот среќен.

Карактеристично за работата е тоа што колку повеќе е одговорна толку повеќе е причина за стрес кај вработениот.

Прв чекор за управување со ризикот од стрес е да се открие *изворот кој предизвикува стрес*, дали тоа е видот на работа, обемот на работа, висината на одговорност, дали е финансискиот надомест за извршената работа, атмосферата во која вработениот работи или нешто друго.

Најлесен, наједноставен начин за отстранување на стресот е да се напушти организацијата, со ова исчезнува стресот кај вработениот од работата. Ова теоретски е добра, идеална варијанта која ќе даде сакани ефекти, но во пракса не е така едноставно да се напушти организацијата и да се најде работа во друга организација.

Ова е причина управувањето со ризикот од стрес во организацијата вработениот да го насочи кон *промена на ставот спрема работата*. Основно при промената треба да е фокусирање на позитивните, а не на негативните аспекти на работењето. Првенствено треба да се размислува за тоа што ќе се добие со работата, а не само фокусот на вниманието да биде насочен кон она што се губи.

Рутинските, секојдневни работи треба да добијат друга димензија, ова се однесува на работи кои со тек на времето се претвориле во фиксни дејствија и опкружување и истите го зголемуваат нивото на стрес. На пример, позитивно дејствие ќе предизвика поместувањето на мебелот во канцеларијата, користење на паузата за прошетка по другите работни простории и активности.

Измената на организацијата на работата е еден од битните чекори за управување со ризикот од стрес. Притоа, задачите кои треба да се извршат треба да се подредат според важност и според итност. Овој начин на организирање на работата ќе го намали стресот кој се зголемува во моментот кога треба итните задачи да се извршат за краток рок, во последен момент.

Виновникот за ова се наоѓа кај вработениот кој не придава важност за добра организација на работата на своето работно место.

Одржување на позитивна работна атмосфера е фактор кој го предизвикува вработениот, се разбира, зависи и од останатите, но индивидуата е дел од опкружувањето на работното место. Едно од правилата за успешно управување со ризикот од стрес е да се одржи позитивна атмосфера, доколку не може да се одржи позитивна атмосфера тогаш да не се прави истата негативна.

Промена во начинот на комуникација и тоа преку зголемување на бројот на субјекти за комуникација. Потребна е отворена комуникација со пријателите, со фамилијата за проблемите со кои вработениот се соочува на работа, во работната организација. Анализата на проблемот од страна на повеќе луѓе во голема мера ќе помогне стресот на работното место да исчезне или да се намали.

При управувањето со стрес треба да се изгради лична стратегија за управување со стрес на работното место. Кај личната стратегија се издвојуваат четири пристапи на управување со стресот⁵⁰:

- управување со стилот на живот,
- физиолошки техники,
- умствен пристап и
- промена на однесување.

Кога станува збор за *промена на животниот стил* на поединецот се подразбира човекот сам да го промени начинот на живот во смисла, на пример, на промена на исхраната и подигање на нивото на физичката кондиција.

Физиолошките техники треба да доведат до спротивставување на стресот преку медитација и одморање.

Умствените техники придонесуваат луѓето позитивно да размислуваат за стресните ситуации и да не се грижат премногу за дејствија кои не можат да се променат, ниту може да се контролираат.

Луѓето не можат да го променат светот околу себе, но може да го променат своето реагирање кон него.

⁵⁰ Петковиќ, В., „Менаџмент људских ресурса“, Београд, 2009, стр. 124

3.3. Превенција од појава на стрес на работното место

Повеќемина стресот го доживуваат како нешто што не може да се избегне, како нешто што е составен елемент на секој успех и кариера, како сурова вистина која нè опкружува. Ова би било во ред ако стресот предизвикува само позитивни ефекти, но знаејќи дека како последица на стресот на работното место човекот е изложен на бројни негативни ефекти, ова е доволна причина да се превенира појавата на стрес на работното место.

Вообичаено, зборот стрес се користи како доминантна причина за сè што не е добро во животот, стресот најчесто е оправдување за многу наши неуспеси. Но, ако успееме да сфатиме од каде доаѓа стресот, кој е неговиот извор и во каква тесна врска е со нашата психа, со нашите мисли, тогаш имаме можност да превенираме за истиот да не се појави или да го ублажимо неговото дејство.

Една од првите алки за превенција од појава на стрес е да се сфати, да се има предвид дека стресот доаѓа од нашиот ум предизвикан од одредено дејствие и истиот се зголемува со зголемување на негативните мисли. Ова значи дека при превенирањето од стрес, прво што треба да направиме е да сфатиме дека стресот е само перцепција на одредени случувања, а не нешто што е составен дел и главна карактеристика на тоа случување.

За подобро да се превенира при појавата на стрес на работното место би било добро да се настојува за преземање на повеќе активности, а особено⁵¹:

- смиреност,
- отсуство на паника, непаничење,
- отсуство на самосожалување.

Вработениот кој успешно ги совладува негативните мисли да не доминираат во неговиот ум е попродуктивен и поефикасен во сите сфери на работата и животот.

Ако се обидеме да сфатиме дека стресот е нешто што е во нас, а не нешто што ни е наметнато, само тогаш можеме да го превенираме и да се бориме против него. Како ќе се чувствуваме зависи од нас самите, од нашите

⁵¹D.R.Gilbert, „Dobivaat site onie koi igraat“- dr Gilbert Central grup Belgrad, 2012

мисли, а не од околностите во кои се наоѓаме. Околностите се извор на стрес, а од нас зависи дали ќе дозволиме тој извор да биде стресен или ќе ги насочиме нашите мисли кон извршување дејствија со кои стресот ќе биде избегнат или намален. Доколку не успееме да го контролираме стресот, тогаш тој ќе нè контролира нас.

Стресот на работното место може ефективно да биде спречен и контролиран преку употреба на системски пристап кој ги обединува основната или примарна, секундарна и терцијална интервенција. Целта на основната превентивна интервенција е да се спречи појавата на болести кај здравите индивидуи, да се намалат изворите или притисокот на стрес на работното место, преку промена на работната средина или организацијата, промени во брзината на работа и редизајнирање на работата. Секундарната интервенција има за цел да ги промени индивидуалните реакции од притисоците преку формирање на групи за менаџирање со стрес, за да им помогнат на вработените да можат да ги контролираат стресните ситуации преку рекреативни активности или вежби од психолошки карактер, медитација и сл. Терцијалните интервенции се позитивни, нивната цел е да се намалат ефектите од проблемите поврзани со стрес преку терапија или менаџирање на симптомите или болестите. Вклучуваат напори да се третираат, советуваат, наградуваат и да се вратат во нормална состојба за работа⁵².

3.3.1. Превентивни мерки за превенција од појава на стрес

Превенцијата од појава на стрес на работното место може да се подели на два основни вида превентивни мерки:

1. Организациски превентивни мерки и
2. Индивидуални превентивни мерки.⁵³

Организациските мерки за превенција од појавата на стрес вклучуваат:

- дизајн на работната организација,
- креирање на степен на слобода,
- можности за социјална поддршка,

⁵²www.vichealth.vic.gov.au/ Reducing stress in the workplace (2012) Ass.Prof.Anthony La Montagne &Dr.Tessa Keegel, p.7

⁵³HSE (2001)-Reducing Risk, Protecting People-HEEs Decision-making Proces, Health and Safety Executive

- обезбедување на повратна информација за текот на работата и резултатите од работата.

Индивидуалните мерки кои може да бидат од помош за превенирање од појава на стрес на работното место вклучуваат:

- континуирана обука,
- обука за социјални и комуникациски вештини,
- управување со време,
- справување со стрес.

Најголем ефект за избегнување или намалување на стресот се добива кога се применува комбинација од организациските и индивидуалните мерки за превенција од стрес.

Примената на организациските мерки овозможуваат да бидат превенирани следниве стресори⁵⁴.

- креирање на степени на слобода во изведбата на задачите резултира со намалување на пулсот и крвниот притисок и со редуцирање на депресија и психосоматски поплаки;
- обезбедување на можности за социјална поддршка во услови на високо присуство на потенцијални стресори го редуцира бројот на психосоматски поплаки;
- зголемување на временски поврзаната автономија на работниците ќе ја подобри поврзаноста помеѓу работата и приватниот живот со што ќе се намали стресот.

Зголемувањето на индивидуалните мерки вклучува:⁵⁵

- иницијална и континуирана обука во специјализирани области;
- учење на соодветни стратегии за справување со стрес преку планирање на временски резерви и преку барање на партнери за соработка и комуникација;
- промена во проценката на индивидуалните барања преку стекнување методи за контрола на агитација и страв (обука за саморелаксација);

⁵⁴ILO (2003) Standards-related Activities in the Area of Occupational Safety and Health, in international Labour Conference 91 st Session, Report, Report VI International Labour Conference

⁵⁵HSE -2001- Reducing Risk, Protecting People>HSE's Decision-making Process. Health and Safety Executive-online-

- оствестување и коригирање на индивидуалните хиерархии на вредности кои даваат предност на едностраните придобивки и оние кои се исклучиво натпреварувачки ориентирани или се еквивалентни на самоексплоатација и самооптоварување.

Значи со примена на комбинирани организациски и индивидуални мерки, во зависност со одредените состојби, може да се обезбеди превенција од стресот.

ЧЕТВРТ ДЕЛ: УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО УПРАВУВАЊЕТО СО СТРЕСОТ

4. Менаџмент на стресот на работното место

Стресот претставува една од најголемите опасности за секој човек кој живее во современото опкружување. Светската здравствена организација има прогласено светска епидемија од болести од стрес. Исто така, за Обединетите нации „работниот стрес“ е болест на 21 век⁵⁶.

Стресот на работното место најчесто зад себе остава негативни ефекти и тоа како за организацијата така и за индивидуата.

Менаџмент на стресот на работното место содржи бројни и разновидни техники кои имаат за цел да се отстрани стресот или неговото дејство да се сведе на минимум.

Техниките на стрес менаџментот содржат: вежби кои помагаат за опуштање на вработениот, менаџирање на времето и социјална поддршка на вработените. Овие техники помагаат при градење на механизам со кој индивидуата на работното место во организацијата ќе се соочува и штити од психолошкиот стрес и со кој ќе може да ги контролира своите реакции врз дејствијата кои на личноста и предизвикуваат стресни ефекти.

Справувањето со стрес од страна на менаџментот носи директни обврски и одговорности кои предизвикуваат создавање на одредени трошоци во организацијата. Организацијата и нејзините менаџери ќе бидат принудени да вложуваат време и финансиски ресурси кои се неопходни за создавање на таква работна средина во која ќе доминира квалитетот и каде што ќе нема простор за стрес. Доколку не се даде важност на менаџментот на стрес на работното место во тој случај стресот ќе прогресира, а тоа зад себе ќе остава проблеми во функционирањето на организацијата, ќе се предизвикаат трошоци и истите ќе се зголемуваат. Овие трошоци се резултат на стресот кој предизвикува отсуства од работа, болести, повреди, исцрпеност и др. Збирот на сите негативни ефекти од стресот кој не се менаџира во организацијата како краен ефект ќе предизвика стагнација на развојот на организацијата и чекор

⁵⁶ Wikipedija, menadzment i stres na radnom mestu - pregled 27.08.2018

назад до остварување на целите за кои е формирана и поради кои дејствува организацијата.

Успешното менаџирање на стресот на работно место е од особено значење како за вработените, така и за организацијата. За вработениот е од важност бидејќи стресот влијае на целокупниот негов живот, на неговото здравје, на ефективното работење, па и на неговите финансиски приходи. За работната организација менаџирањето со стресот е од важност како од хуманитарни причини, така и заради негативното влијание на стресот врз работните перформанси на вработените и воопшто, бидејќи вложувањето во човечките ресурси е најисплатливата инвестиција во секоја организација.

При менаџирањето и редуцурањето на стресот се преземаат иницијативи на *индивидуално ниво и на организациско ниво*⁵⁷.

Одговорите кон кои вработените прибегнуваат при соочување со стрес на работно место, Лазарус и Фолкман ги поделиле како⁵⁸:

- одговори коишто се насочени кон решавање на проблемот и
- одговори коишто се насочени кон емоционални реакции.

Едните се карактеризираат со директни активности за отстранување или намалување на стресорот, а другите имаат за цел да ги намалат психолошките ефекти на стресорот врз работникот.

Како механизми коишто вработените ги применуваат за да се надминат притисоците поврзани со работното место, се наведуваат⁵⁹:

- промена на објективната ситуација, преку минимизирање на негативната информација, односно реструктурирање на реалноста;
- конформирање на желбите со перцепциите, односно намалување на разликата помеѓу посакуваното и она што го има;
- лицето да направи преоценување на големината и важноста на стресниот настан.

Како дел од иницијативите за менаџирање и надминување на стресот на организациско ниво може да бидат преземани: применување на вежби, промена на физичката средина, правилно менаџирање со целите, промена на

⁵⁷ Николовски Т. (2005). Психологија на трудот, Економски факултет, Скопје, стр.354

⁵⁸ Николовски Т. (2005). Психологија на трудот, Економски факултет, Скопје, стр.354

⁵⁹ Николовски Т. (2005). Психологија на трудот, Економски факултет, Скопје, стр.354,355

работната клима во организацијата, промена во структурата на организацијата, селекција и промена на работни места, анализа на работа, решавање на работни проблеми и конфликтни состојби, делегирање, поголема улога на вработените при одлучување, организирање дружби и заеднички активности и сл.

Иванчевиќ укажал на три различни подрачја во настојувањата за надминување на стресниот циклус и тоа⁶⁰:

- намалување на бројот и интензитетот на стресорите во работната средина;
- вработениот да добие помош при промената на проценката за стресноста на работната ситуација и
- помош на работниците за поуспешно совладување на стресорот и последиците од него.

Марфи предложил исто така слични иницијативи низ три нивоа на интервенции за надминување на стресот на работно место⁶¹:

- примарно ниво или редукција на стресорите во работната средина;
- секундарно ниво, преку изведување на обуки за совладување на стресорите;
- терцијално ниво, разни видови на програми за стручна помош и советување на работниците.

Покрај овие постојат и други начини за надминување на стресот, кои добро заинтересираните индивидуи треба да ги консултираат.

4.1. Менаџерски пристап кон справување со стрес на работното место

Општо погледнато, за постоење на стресот на работното место, јасно е дека е неизбежно во компаниите. Но, многу е битно менаџментот на компаниите и вработените да знаат како да придонесат за негово намалување и штетните последици од него, на работното место и во компанијата. Оттука, потребата од посветеност на проблемот со стресот на работно место од страна

⁶⁰ Николовски Т. (2005). Психологија на трудот, Економски факултет. Скопје, стр.355

⁶¹ Николовски Т. (2005). Психологија на трудот, Економски факултет. Скопје, стр.355, 356

на менаџментот, бидејќи менаџерите се тие кои ги поставуваат работните задачи, роковите и флексибилноста во работата.

Менаџерите, исто така, мораат да бидат праведни и чесни и да „не ја водат работата од зад затворени врати“ како би имале во своите компании здрави вработени. Сите менаџери добро знаат дека само среќните работници се продуктивни работници⁶².

Вработените кои се соочуваат со стрес на работното место, кои ги забележуваат првите знаци на промени во однесувањето како што се:

- зголемена напнатост,
- лесна раздразливост,
- честа и непотребна избувливост,
- појава на вознемиреност,
- повлекување од социјалниот живот,
- чувство на незадоволство,
- песимистички дух,
- заболување од различни болести и др.

Неопходно е да преземаат соодветни мерки за справување со стресот на работното место.

Справувањето со стресот треба да биде соодветно преку изграден менаџерски пристап за справување со стресот.

Постојат три пристапи кои можат да ги искористат индивидуите при менаџирање на стресот⁶³:

1) Првиот пристап е *акциски ориентиран*. Основна карактеристика на овој пристап е тоа што вработениот се соочува со проблемот и веднаш презема акција за истиот да го реши.

2) *Емоционално ориентиран*. Во овој случај вработениот нема моќ да ја смени ситуацијата, но може да го контролира стресот со тоа што ќе ја прифати ситуацијата и на неа ќе гледа поинаку, ќе се отфрлат негативните дејствија, а ќе се прифатат како доминантни позитивните ефекти.

3) *Прифаќачки ориентиран*. Овој пристап кон справување со стрес на работно место се применува кога вработениот нема моќ, ниту емоционална

⁶²<https://www.blic.rs/slobodno-vreme/menadzeri-najveca-pretnja-za-mentalno-zdravlje-zaposlenih>

⁶³European Agency for Safety And Health at Work, Related Stress 2000, page 103

контрола, туку само се труди да го преживее моментот во дадената ситуација и ја прифаќа состојбата во организацијата таква каква што е во моментот.

Најефикасно справување со стресот се постигнува кога пристапот кон справување го има следниот редослед:⁶⁴

1) Насочување на вниманието кон изворите на стрес и нивно анализирање од сите аспекти.

2) Емотивно доживување на состојбата. Емоциите треба да се насочени кон решавање на проблемите, изнаоѓање на прифатливи решенија, ова е пристап каде што грижите се оставаат „настрана“ .

3) Не задржување на стресот во себе затоа што тоа најчесто придонесува интензитетот на стрес да се зголеми. Добро е да се сподели проблемот со други, на тој начин можеби ќе се најде побрзо решение за надминување на стресот.

4) Преземање на акција, а не одолговлекување на проблемот. Доколку не се преземе акција за надминување на стресот во тој случај стресот може да се продлабочи.

5) Преоптовареност со критика. Пристапот на вработениот треба да биде таков што ќе се намалат мислите за критиките околу себе, да се намали што другите мислат затоа што тоа доведува до конфузија и несигурност кај личноста.

6) Чувство на лична вина поради стрес. Ова чувство треба да се отфрли, затоа што тоа чувство ги продлабочува негативните ефекти од стресот и оневозможува вработениот разумно да ја согледа ситуацијата или да преземе акции кои би биле продуктивни.

7) Пристап наречен „лесно е“ е пристап со кој се избегнува решавањето на проблемот, а вината се префрлува кај некој од околината. Ова не е пристап за решавање на проблемот, напротив треба да се применува самокритичност што ќе овозможи позитивно справување со стресот.

Најдобар начин за намалување на стресовите и стресните состојби на работното место е владеење на пријатна работна атмосфера во организацијата каде што менаџерот и неговите тимски соработници ќе се

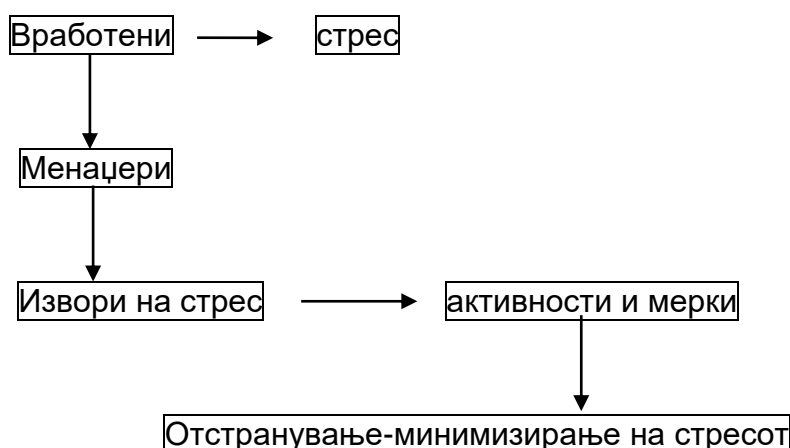
⁶⁴Grubic – Nesic, Leposava, „Razvoj ljudskih resursa, FTN, Novi Sad, 2005, str. 17

одликуваат со изграден вредностен систем, а вработените да умеат тоа да го ценат.

4.2. Улогата на менаџментот во решавањето на проблемите поврзани со стресот на работното место

Ефективните и успешни менаџери се соочуваат со предизвик да менаџираат со стресот во организацијата.

Улогата на менаџментот во решавањето на проблемите во организацијата поврзани со стресот на работното место се реализира на различни начини, односно се користат повеќе техники кои треба да помогнат да се отстрани или да се намали стресот кај вработените.



Слика 3. Патека на движење од сознавање до отстранување на стресот

Figure 3. Path of movement from awareness to stress removing

Првиот чекор што менаџерот треба да го направи е да се открие причината, односно да се открие кој е изворот што предизвикува стрес кај вработените. Откривањето на изворот на стрес ќе биде основа за преземање на конкретни активности и мерки од страна на менаџерите, со кои активности или мерки ќе се елиминира стресот или барем ќе се доведе на минимум.

Еден од начините на кој менаџерот би го минимизирал стресот кај вработените е преку поставување на контролен циклус, кој според многу истражувања би ги опфаќал следните чекори⁶⁵:

- идентификување на проблемот, на ризиците;
- оценување на поврзаноста на ризиците;
- имплементација на погодни контролни стратегии;
- набљудување на ефикасноста на контролните стратегии;
- повторно оценување на ризикот;
- преглед на потребните информации и начините на обука на вработените изложени на ризик.

Успехот на преземените мерки за справување со стрес на работното место од страна на менаџерите во организацијата ќе зависи доколку во организацијата се имплементира програма за стрес во која се содржани следните чекори⁶⁶:

– *Усвојување на заложбата на менаџерот* за намалување на стресот. Доколку вработените не ги прифатат мерките кои ги презема менаџерот за справување со стресот, во тој случај активноста на менаџерот ќе биде неуспешна. Вработените во организацијата за да ги прифатат заложбите и активностите кои ги реализираат менаџерите треба од страна на менаџерите јасно да бидат претставени придобивките од програмата, да се овозможи дискусија, меѓу вработените и менаџерите, и давање поддршка на вработените од страна на менаџерите од сите нивоа.

– *Дефинирање на очекувањата* од програмата, каде што пред сè спаѓа намалување на стресот на работното место, намалување на исплатен надомест поради стрес, подобрување на добросостојбата и продуктивноста на персоналот.

– *Изготвување на план* и презентирање на планот пред вработените со кој ќе им се претстават мерките кои организацијата планира да ги преземе за да ги постигне своите цели и резултатите кои треба да се постигнат со конкретна употреба на ресурси, улога на вработените и временска рамка за извршување на активностите.

⁶⁵ European Agency for Safety and Health at Work – related Stress, 2000, page 102

⁶⁶ Managing Stress in the Workplace, 2000, page 14

– *Утврдување на причините* за стрес и соодветните опасности. Целта на овој чекор претставува добивање на информации за стрес на работното место во организацијата и тоа за следните случувања: отсуство од работа, број на конфликтни ситуации, болести на вработените, број на барања за надомест поради стрес. Освен преку оваа анализа, информациите може да се добијат и преку анкети или интервју.

– *Процена на ризикот*. Во оваа фаза менаџерот треба да изврши проценка на веројатноста за предизвикување на штета од страна на утврдените извори на стрес. Врз основа на ова утврдување менаџерот ќе добие сознание за тоа кој извор на стрес треба да го контролира и на кои од нив треба да им се даде приоритет со цел да се заштити организацијата од несакани ефекти.

Непобитен е фактот дека улогата на менаџментот во решавањето на проблемите поврзани со стресот на работното место е од огромно значење. Тие својата работа ја извршуваат со помош на други луѓе. Нивната способност и знаење го диктираат квалитетот на извршување на работата. Менаџерите ја имаат крајната одговорност за степенот на завршената работа со помош на други луѓе, бидејќи тие се најважниот ресурс на организацијата⁶⁷. Затоа од нив се бара да создаваат пријатно ментално опкружување за работа, односи на меѓусебна соработка, креирање организациска култура, прифаќање на промени, намалување на конфликти и грешки при работењето.

⁶⁷ Шуклев Б. „Менаџмент“ (2000), Економски факултет, Скопје, стр.5

ПЕТТИ ДЕЛ: ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ

5.1. Методологија на емпириското истражување

Методологијата на истражувањето ни укажува на кој начин ќе биде извршено осознавањето на појавата која се набљудува и како ќе биде проучувана, кои одделни фази и операции ќе бидат применети во статистичкото истражување.

За да има поголема јасност и прегледност во истражувањето ќе биде користена соодветна методологија со примена на соодветни методолошки постапки и методи, со што ќе бидат аргументирани оправданоста, предметот и целта на истражувањето, поставувањето на хипотезите и објаснување на квалитативните и квантитативните техники и методи за собирање и обработка на податоците.

5.1.1. Оправданост на емпириското истражување

Оправданоста на истражувањето произлегува од значењето на стресот и сè поголемата актуализација на неговото влијание врз вработените и врз работната организација во целина. Неговата честа присутност на работното место и секојдневното судрување со неговата појава во сè поголем број работни организации го зазема централното место во потрагата по решение како од страна на менаџерите така и од вработените.

Проучувањето на стресот претставува доста комплексна појава, што претставува факт кој доволно јасно укажува на оправданоста од проучување и истражување на стресот во работните средини. Препознавањето на стресот и правилното управување и контролирање со него е од неопходно значење за нормално и успешно функционирање на работните организации.

Стресот како поим го слушаме насекаде, како во работната средина така и во приватниот живот и во различни ситуации. Во овој труд заради целосна идентификација на стресот, при самото истражување се прави осврт:

- од една страна, како на стресот и неговото влијание гледаат вработените во организациите и
- од друга страна, како на стресот гледаат менаџерите од сите нивоа во организациите.

5.1.2. Предмет на емпириското истражување

Во овој труд посветен на препознавањето и управувањето со стресот во работните средини предмет на истражување претставува проучувањето на стресот и тоа:

- да се открие стресот на работното место,
- изворите и симптомите на стрес кај вработените во организацијата,
- како да се намали дејството на стресот врз вработените на работното место, да се минимизира или да се отстрани стресот од организацијата.

Во рамки на темата, при истражувањето најнапред е направено проучување на досегашните теории и дефинирање на стресот. Посебен акцент е ставен на вработените, на стресорите кои предизвикуваат стрес во организацијата, но и на проучување на можностите за отстранување на истите или нивно минимизирање, како и проучување на ефектите кои се предизвикани во организацијата, а под влијание на стресот на работното место.

По синтетизирање на податоците од истражувањето, на крајот од трудот се изнесени соодветни заклучни согледувања.

5.1.3. Цели на истражувањето

Целта на трудот насловен како „Препознавање и управување со стресот во работните средини“ претставува осознавање на факторите кои влијаат врз појава на стрес во организацијата, утврдување на изворите од кои потекнува стресот и утврдување на начинот на управување со стресот и насоки и методи за негово отстранување.

Во трудот концепцијата на содржината е изградена на начин со кој постепено се доаѓа до осознавање на стресот, неговото влијание врз вработените и неговото влијание и ефекти кои ги создава во организацијата, а кои се пред сè негативни ефекти. На прв поглед, првично видување на стресот е едноставна појава која е дел од секојдневието, но всушност тоа е доста сложен процес затоа што врз стресот влијаат како бројни така и разновидни фактори кои е потребно да се утврдат, со цел истите да се отстранат, а со тоа да се отстрани и негативното влијание на стресот како врз вработените така и врз работењето на организацијата.

Остварување на општествена корисност од истражувањето претставува неминовна цел на истражувањето во трудот. Утврдувањето на општествената корисност се остварува преку конкретни систематизирани научни придобивки меѓу кои спаѓаат:

- изградба на модел со кој ќе се создаде организациска култура заснована врз користење и преферирање на такви вредности кои влијаат врз ефикасно, позитивно ефектуирање на вработените кај кои ќе изостанува стресот или тој е минимизиран;
- примена на обука во организациите, како на вработените така и на менаџерите за справување со стресот во организацијата.

5.2. Хипотетичка рамка на емпириското истражување

Хипотетичката рамка во овој труд е составена од збир на неколку хипотези кои се обидуваме да ги докажеме.

Генерална хипотеза А - Постои значајна поврзаност помеѓу практиките на управување од страна на менаџерите и појавата на стрес кај вработените во организацијата.

Потхипотеза А1 - Постои поврзаност помеѓу практиките на менаџерите и карактеристиките и предизвикувачите на стресот.

Потхипотеза А2 - Постои поврзаност помеѓу практиките на организацијата и случувањата на стрес кај членовите.

Потхипотеза А3 - Постои поврзаност помеѓу практиките на менаџерите и причинителите за стрес во организацијата.

Потхипотеза А4 - Постои значајна поврзаност помеѓу практиките на менаџерите и вработените и стресната состојба меѓу членовите во организацијата.

Потхипотеза А5 - Постои поврзаност помеѓу стилот на раководење и стресот во организацијата.

Потхипотеза А6 - Постои поврзаност помеѓу организираноста на работата и стресот кај вработените и менаџерите.

Потхипотеза А7 - Постои поврзаност помеѓу активноста на менаџерите во насока на пријатна работна атмосфера и појава на стресна состојба.

Потхипотеза А8 - Постои поврзаност помеѓу стресот и ефективноста во работењето.

Потхипотеза А9 - Постои поврзаност помеѓу информирање за стресна состојба и стресот во организацијата.

Потхипотеза А10 - Постои поврзаност помеѓу правилно управување со стресните состојби и големината на стресот во организацијата.

5.2.1. Општ осврт кон емпириските истражувања

Спроведените емпириски истражувања, при што беа применети анкета, интервју и набљудување, а сето тоа надополнето со стручна литература од областа „стрес во организациите, стрес на работно место“, како крајна цел имаа да се оформи согледување за стресот во работните организации, факторите кои влијаат врз појава на стресот и начинот за негово намалување или елиминирање. Односно, утврдивме што е тоа што е најбитно да се имплементира во организацијата и тоа од една страна што преферираат вработените и од друга страна што преферираат менаџерите.

Какво е размислувањето на членовите на работните организации, дали менаџерите сметаат дека причинителите на стресот се исти како што мислат и вработените, дали сметаат дека правилно го познаваат и контролираат стресот на работно место, што мислат вработените за менаџирањето на стресот во нивната работна организација.

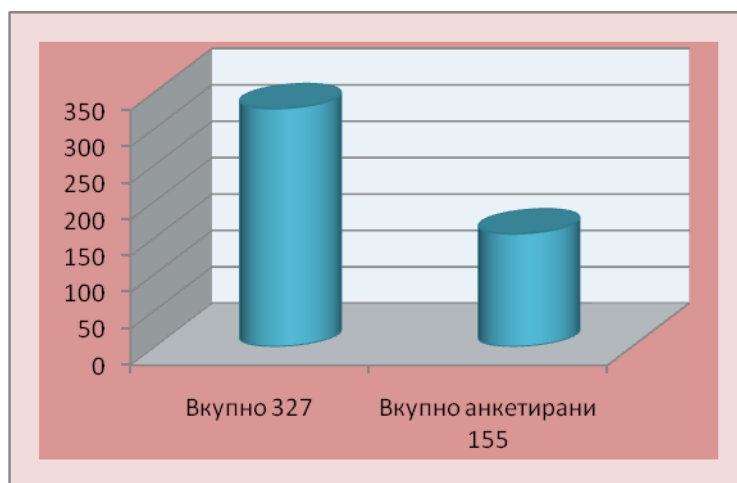
Основното истражување беше извршено преку анкети спроведени во две производствени организации во Општина Штип и една производствена организација во Општина Пробиштип во периодот август - септември 2018 год. Вкупниот број на вработени во работните организации изнесува 327, а беа анкетирани 155 испитаници или 47,4% од вкупниот број вработени.

Табела 3. Табеларен приказ на вкупно вработени и вкупно анкетирани

Table 3. Tabelar display of total employees and total surveyed

Вкупно вработени	327	100%
Вкупно анкетирани	155	47,4%

Графички приказ:



Слика 4. Вкупно вработени и вкупно анкетирани

Figure 4. Total employees and total surveyed

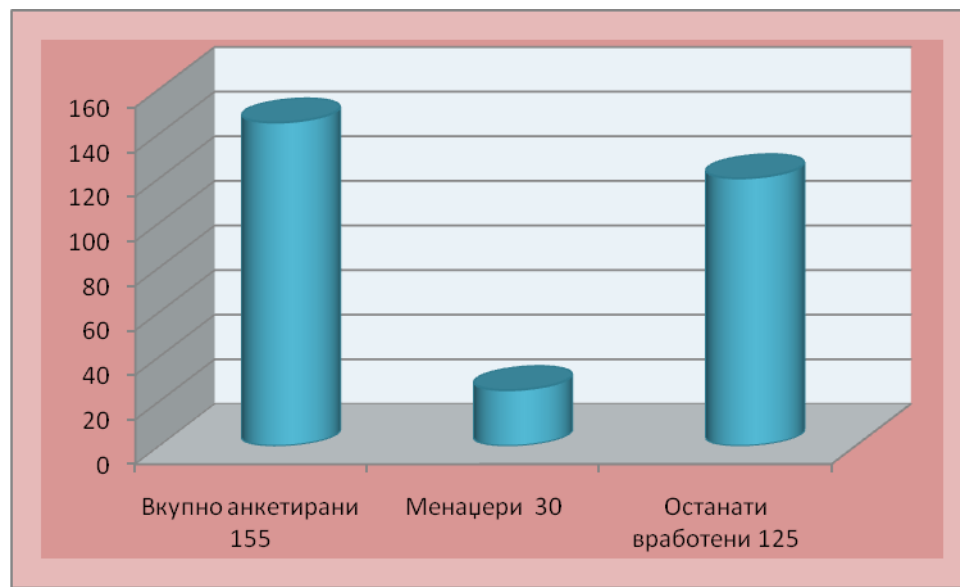
Од вкупно анкетираните 155 лица, 30 лица се менаџери од различни нивоа, а 125 лица вработени во организациите на различни работни места (производство, администрација, техничка служба).

Табела 4. Вкупно анкетирани менаџери и останати вработени

Table 4. Total surveyed managers and other employees

Вкупно анкетирани	155	100%
Менаџери	30	19,3%
Останати вработени	125	80,7%

Графички приказ:



Слика 5. Графички приказ на вкупно анкетирани менаџери и останати вработени

Figure 5. Graphic display of total surveyed managers and other employees

Освен извршената анкета, се спроведе интервју со цел да се оформи појасна слика за тоа како да се дојде до намалување на стресот во организациите.

5.3. Користени методи при емпириското истражување

При истражувањето на проблематиката околу постоењето и управувањето со стрес во работните средини, а со цел сегментите во истражувањето да бидат што е можно поцелосно опфатени, применети се комбинирани квалитативни и квантитативни методологии и методи како што се:

- анкета,
- интервју,
- набљудување,
- компарација и
- статистичка анализа.

Преку анкетата, како метод, се осознаваат вредностите кои се потребни да се практикуваат во работната организација, за да може да се намали или отстрани стресот на работното место и тоа од една страна оние вредности и предуслови кои ги бараат, кои ги посакуваат вработените и од друга страна вредностите посакувани од страна на менаџерите од сите нивоа.

Освен анкетните прашалници, а согласно со нив, вршени се интервјуа во дискретна, неформална и пријателска атмосфера со цел да се добие појасна претстава за состојбите во организациите кои се резултат на стресната состојба во организацијата.

Како еден од методите на истражување – набљудувањето беше применето во три работни организации со цел поцелосно да се осознае состојбата во организациите и влијанието на менаџерите и нивното управување во насока на намалување на стресот во организацијата.

Утврдените податоци од истражувањето се прикажани во табели со вертикални бар графикони т.н. столпчиња и линиски графикони.

Анкетата како метод на истражување е спроведена со формулирање на прашалници со прашања за вработените и за менаџерите, поделени во десет групи на искази.

Стандардизираните анкетни прашања за вработените и менаџерите заедно со понудените одговори се претставени во следните табели:

Табела 5. Прашања и понудени одговори за вработените

Table 5. Questions and offered answers for the employees

Ред. бр.	Прашање	Одговор
1	Дали Вие како вработен сметате дека Вашиот менаџер добро ги препознава карактеристиките на стресот и предизвикувачите на стресни состојби?	а) Да б) Не в) Без одговор
2	Дали Вие како вработен сметате дека во Вашата организација се случуваат стресни состојби кај членовите во организацијата (менаџери/вработени)?	а) Да б) Не в) Без одговор
3	Дали Вие како вработен сметате дека Вашиот менаџер ги препознава најчестите причинители/фактори кои предизвикуваат стресни состојби во организацијата?	а) Да б) Не в) Без одговор
4	Кои лица сметате дека најчесто предизвикуваат стресни состојби помеѓу членовите во организацијата (менаџери/вработени)?	а) Менаџерите б) Вработените в) Без одговор
5	Дали Вие како вработен сметате дека менаџерот со неговиот стил на раководење и однесување предизвикува стресови кон вработените?	а) Да б) Не в) Без одговор
6	Дали често во Вашата организација се појавуваат стресни состојби кај вработените или раководителите?	а) Да б) Не в) Без одговор
7	Дали Вие како вработен сметате дека менаџерот настојува да воспостави пријатна работна атмосфера, без изразени стресни состојби?	а) Да б) Не в) Не знам
8	Дали сметате дека стресните состојби делуваат врз намалувањето на ефективноста во работењето?	а) Да б) Не в) Без одговор
9	Дали Вие како вработен сметате дека менаџерот знае навремено да го препознава јавувањето на стресните состојби кај членовите во организацијата?	а) Да б) Не в) Без одговор
10	Дали Вие како вработен сметате дека менаџерот правилно управува со стресните состојби кои се јавуваат во организацијата?	а) Да б) Не в) Без одговор

Табела 6. Прашања и понудени одговори за менаџерите

Table 6. Questions and offered answers for the managers

Ред. бр.	Прашање	Одговор
1	Дали Вие како менаџер сметате дека добро ги препознавате карактеристиките на стресот и предизвикувачите на стресни состојби?	а) Да б) Не в) Без одговор
2	Дали Вие како менаџер сметате дека во Вашата организација се случуваат стресни состојби кај членовите во организацијата (менаџери/вработени)?	а) Да б) Не в) Без одговор
3	Дали Вие како менаџер знаете кои се најчести причинители/фактори кои предизвикуваат стресни состојби во организацијата?	а) Да б) Не в) Без одговор
4	Кои лица сметате дека најчесто предизвикуваат стресни состојби помеѓу членовите во организацијата (менаџери/вработени)?	а) Менаџерите б) Вработените в) Без одговор
5	Дали Вие како менаџер сметате дека со Вашиот стил на раководење и однесување предизвикувате стресови кон вработени?	а) Да б) Не в) Без одговор
6	Дали често во Вашата организација се појавуваат стресни состојби кај вработените или раководителите?	а) Да б) Не в) Без одговор
7	Дали Вие како менаџер во Вашата организација настојувате да воспоставите пријатна работна атмосфера, без изразени стресни состојби?	а) Да б) Не в) Не знам
8	Дали Вие како менаџер сметате дека стресните состојби делуваат врз намалувањето на ефективноста во работењето?	а) Да б) Не в) Без одговор
9	Дали Вие како менаџер сметате дека навремено го препознавате јавувањето на стресните состојби кај членовите во организацијата?	а) Да б) Не в) Без одговор
10	Дали Вие како менаџер сметате дека правилно управувате со стресните состојби кои се јавуваат во организацијата?	а) Да б) Не в) Без одговор

5.4. Обработка и анализа на собраните информации

Во петтиот дел се опфатени емпириските истражувања, обработка и анализа на добиените сознанија од истражувањата.

Емпириските истражувања се вршени на вредносниот систем на менаџерите, методите кои тие ги применуваат со цел да се елиминира или минимизира стресот, согледано од страна на вработените. Но, и анализа на битните активности кои ќе придонесат за ефикасна имплементација на активности во организациите согледани од страна на менаџерите од сите нивоа, како носители на проектот од иницирање преку имплементација до одржување на состојба каде што изостанува стресната состојба на работното место.

Статистичката обработка на податоците добиени во ова емпириско истражување се врши со помош на пресметување на χ^2 -тестот или уште познат како Пирсонов коефициент на контингенција, непараметарски тест врз база на контингенција (случајност).

χ^2 -тестот се применува во научно истражувачката работа во случаи кога податоците добиени во истражувањето може да се изразат во фреквенции.

χ^2 -тестот претставува quadriрана разлика од збирот на очекуваните и добиените фреквенции.

Основната формула за пресметување на χ^2 -тестот е следна:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_i - f_0)^2}{f_0}$$

f_i претставуваат добиените фреквенции од емпириското истражување,
 f_0 : претставуваат очекуваните фреквенции според поставената хипотеза.

Вредноста на добиениот χ^2 се споредува со вредностите дадени во табела за одреден број на степени на слобода. Ако добиената вредност на χ^2 е

поголема од вредноста во табелата на ниво на 5% веројатност, тогаш не се потврдува поставената хипотеза, а се потврдува работната хипотеза.

Вредноста на χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05 е 5,991.

Висината на поврзаност е добиена со помош на коефициентот на контингенција (C):

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{N + \chi^2}}$$

каде што:

χ^2 = пресметана вредност за χ^2

N = вкупен број на фреквенции.

Коефициентот на контингенција се движи помеѓу 0 и 1. Ако коефициентот е поблизу до 1, тогаш зависниот модалитет помеѓу испитуваните варијабли е висок.

Ако коефициентот е поблизу до 0, зависноста помеѓу испитуваните варијабли е слаба.

Пресметката на χ^2 тестот е пресметувана преку процентуалната застапеност на одговорите со цел да се задржи соодносот на одговорите од страна на вработените и менаџерите.

Одговорите на *првото прашање*, со кое се утврдува потхипотезата A1 - Постои поврзаност помеѓу практиките на менаџерите и карактеристиките и предизвикувачите на стресот, формулирана врз основа на прашањето од анкетниот лист кое гласи: *„Дали вие како вработен/менаџер сметате дека менаџерот добро ги препознава карактеристиките на стресот и предизвикувачите на стресни состојби“*, како и процентуалната застапеност на вработените и на менаџерите се прикажани подолу во табелата бр 7.

Табела 7. Одговор на вработените и на менаџерите на прашањето за препознавање на карактеристиките на стресот и предизвикувачите на стресни состојби и процентуална застапеност на дадените одговори

Table 7. Answer of the employees and the managers to the question about recognizing the characteristics of stress and causes of stress conditions and the representation of the given answers in per cents

Прашање бр.1	Одговор	вработени		менаџери	
		<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Дали менаџерот добро ги препознава карактеристиките на стресот и предизвикувачите на стресни состојби?	Да	21	16,8	27	90,0
	Не	96	76,8	2	6,7
	Без одговор	8	6,4	1	3,3
	Вкупно	125	100	30	100
Пресметана вредност на $\chi^2=111,067$ C= 0,596					

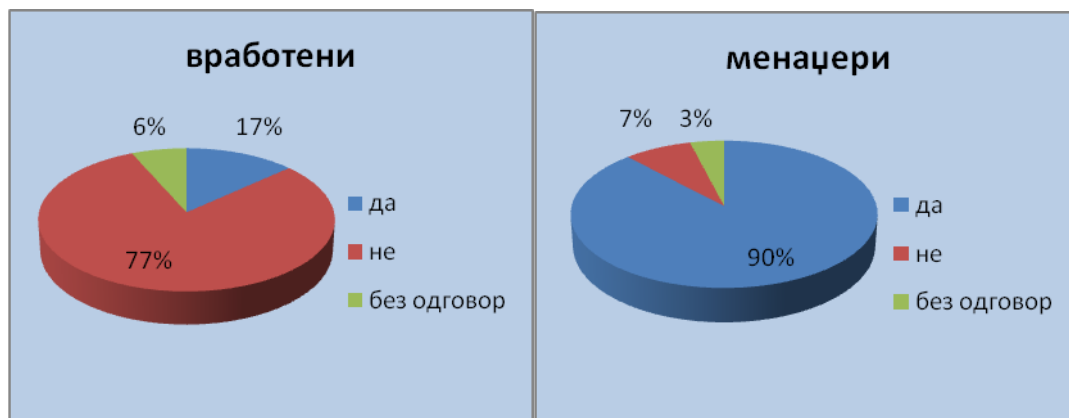
Според пресметката, вредноста на χ^2 квадрат тестот изнесува 111,067, којашто е поголема од теоретската табличка вредност што одговара за 2 степени на слобода, на ниво на доверба од 95% што изнесува 5,991. Ова значи дека одговорите на менаџерите и на вработените не содејствуваат и затоа хипотезата се отфрла.

Коефициентот на контингенција C кој ја покажува јачината на поврзаноста на двете групи, вработени и менаџери, во дадениот случај изнесува 0,596 што значи дека постои умерена поврзаност помеѓу испитуваните варијабли.

$$\chi^2_{0,05} \text{ -тест (пресметана вредност) } = 111,067 > \chi^2_{0,05} \text{ тест (таблична вредност) } = 5,991$$

$$C = 0,596$$

Графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на препознавањето на карактеристиките на стресот и предизвикувачите на стресни состојби.



Слика 6. Графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на препознавањето на карактеристиките на стресот и предизвикувачите на стресни состојби

Figure 6. Graphic display of the answers of employees and managers in relation to recognizing the characteristics of stress and causes of stress conditions

По првото прашање во кое се бара одговор за тоа дали менаџерите ги препознаваат карактеристиките на стресот и предизвикувачите на стресни состојби имаме спротивни одговори. Голем дел, односно 76,8% од вработените се изјасниле дека менаџерите не го препознаваат стресот и стресните состојби во организацијата, додека пак 90,0% со спротивен одговор се изјасниле менаџерите. Според менаџерите тие ги препознаваат карактеристиките на стресот и предизвикувачите на стрес. Ова е очекуван одговор од страна на менаџерите затоа што, пред сè, кај нив изостанува самокритичноста.

Со второто прашање кое гласи „Дали Вие како менаџер/како вработен сметате дека во Вашата организација се случуваат стресни состојби кај членовите во организацијата (менаџери/вработени)?“ ја докажуваме потхипотезата A2 која согласно со прашањето ја формулиравме на следниот начин: Постои поврзаност помеѓу практиките на организацијата и случувањата на стрес кај вработените.

Одговорите ги дадоа следните резултати кои се прикажани во следната табела.

Табела 8. Дали Вие како менаџер/вработен сметате дека во Вашата организација се случуваат стресни состојби кај членовите во организацијата (менаџери/вработени)?

Table 8. Do you as a manager/employee think that in your organization stress conditions occur in the members of the organization (managers/employees)?

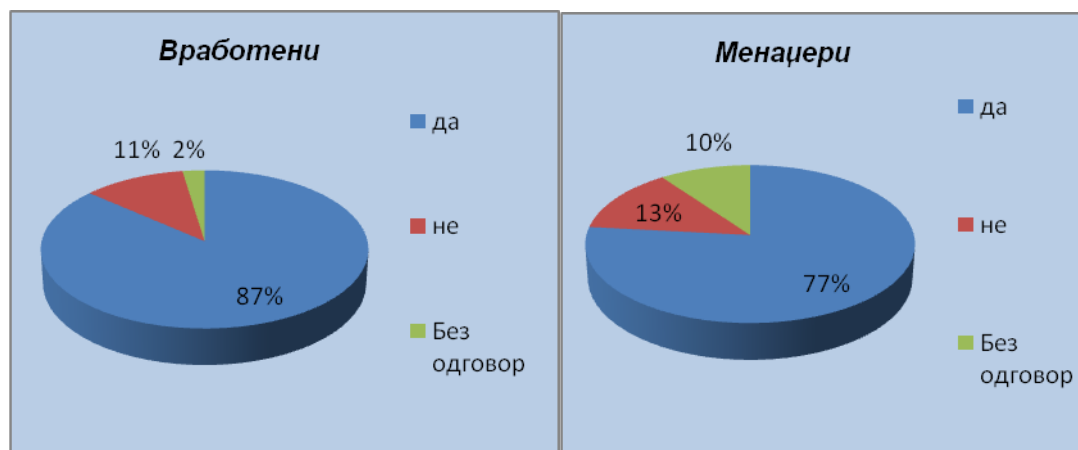
Прашање бр.2	Одговор	Вработени		Менаџери	
		<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Дали се случуваат стресни состојби кај членовите во организацијата (менаџери/вработени)?	Да	108	86,4	23	76,7
	Не	14	11,2	4	13,3
	Без одговор	3	2,4	3	10,0
	Вкупно	125	100	30	100
Пресметана вредност на $\chi^2 = 5,425$ $C = 0,163$					

Според пресметката, вредноста на χ^2 квадрат тестот изнесува 5,425 што е помало од теоретската табличка вредност што одговара за 2 степени на слобода, на ниво на доверба од 95% кое изнесува 5,991. Помалиот износ на χ^2 квадрат значи дека потхипотезата A_2 може да се прифати затоа што одговорите на менаџерите и вработените покажуваат дека добиените фреквенции благо отстапуваат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,163, според кој резултат постои слаба поврзаност на двете групи, односно помеѓу вработените и менаџерите.

$\chi^2_{0,05} \text{ -тест (пресметана вредност)} = 5,425 < \chi^2_{0,05} \text{ тест (таблична вредност)} = 5,991$

$C = 0,163$

Графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на сознанијата дека се случуваат стресни состојби кај членовите во организацијата (менаџери /вработени).



Слика 7. Графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на сознанијата дека се случуваат стресни состојби кај членовите во организацијата (менаџери /вработени)

Figure 7. Graphic display of the answers of the employees and managers in relation to the acknowledgement of stress conditions in the members of the organization (managers/employees)

На второто прашање најмногу е одговорено со одговорот „да“ и од страна на вработените со 87% и од страна на менаџерите со 77%, што значи дека се согласуваат за тоа дека во организацијата се случуваат стресни состојби кај членовите на организацијата и тоа и кај вработените и кај менаџерите. Од страна на вработените со 11% се изјасниле дека не постојат стресни состојби, а ист одговор дале 13% од менаџерите.

Потхипотезата A3 која ја формулиравме како „Постои поврзаност помеѓу практиките на менаџерите и причинителите за стрес во организацијата“ која е поставена врз основа на *прашањето од анкетниот лист под бр.3*, кое гласи: „Дали Вие како менаџер (дали менаџерите знаат) знаете кои се најчести причинители/фактори кои предизвикуваат стресни состојби во

организацијата?“, ја утврдивме преку резултатите кои се дадени во следната табела:

Табела 9. Постои поврзаност помеѓу практиките на менаџерите и причинителите за стрес во организацијата

Table 9. A link exists between the managerial practice and the causes of stress in the organization

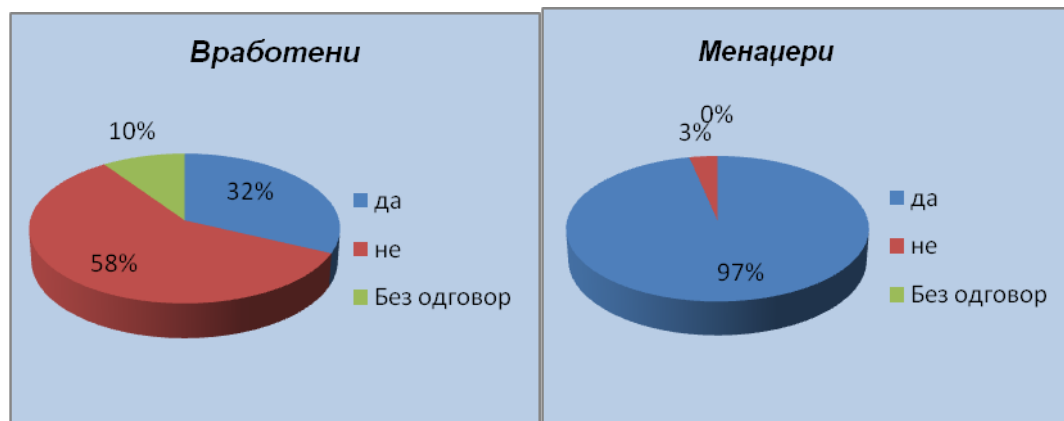
Прашање бр. 3	Одговор	Вработени		Менаџери	
		n	%	n	%
Дали менаџерот знае кои се најчести причинители/фактори кои предизвикуваат стресни состојби во организацијата?	Да	40	32,0	29	96,7
	Не	73	58,4	1	3,3
	Без одговор	12	9,6	0	0
	Вкупно	125	100	30	100
Пресметана вредност на $\chi^2=91,221$ C= 0,560					

Пресметаниот χ^2 квадрат тест кој е еднаков на 91,221 е поголем од очекуваната фреквенција, односно е поголем од теоретската табличка вредност што одговара за 2 степени на слобода, на ниво на доверба од 95% кое изнесува 5,991, што значи дека во случајот поставената потхипотеза A_3 не се прифаќа. Ова значи дека не постои поврзаност помеѓу практиките на менаџерите и причинителите за стрес во организацијата. Коефициентот на контингенција C кој изнесува 0,560 е резултат со кој се утврдува дека постои умерена поврзаност помеѓу испитуваните варијабли.

$$\chi^2_{0,05} \text{ -мест } (\text{пресметана вредност}) = 91,221 > \chi^2_{0,05} \text{ мест } (\text{таблична вредност}) = 5,991$$

$$C = 0,560$$

Графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на најчестите причинители/фактори кои предизвикуваат стресни состојби во организацијата.



Слика 8. Графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на најчестите причинители/фактори кои предизвикуваат стресни состојби во организацијата

Figure 8. Graphic display of the answers of the employees and managers about the most frequent causes/factors that cause stress conditions in the organization

Дадените одговори од страна на вработените и на менаџерите, по прашањето за познавањето на најчестите причинители/фактори кои предизвикуваат стресни состојби во организацијата, се разликуваат особено во одговорот каде што вработените одговориле „не“, што значи дека според вработените, менаџерите не ги препознаваат причинителите кои предизвикуваат стрес во организацијата, со „не“ одговориле 58%, а со „да“ 32%. За разлика од вработените, дури 97% од менаџерите се изјасниле со „да“, значи според менаџерите тие ги препознаваат причинителите кои предизвикуваат стресни состојби во организацијата, а само 3% од менаџерите одговориле дека не ги препознаваат факторите за стрес. Мислењето е дека е потребно располагање со соодветни ресурси за имплементација на промените, но и покрај тоа потхипотезата не е прифатлива, од причина што имаме поголема фреквенција од онаа која ја претпоставуваме.

Четвртото прашање кое гласи: „Кои лица сметате дека најчесто предизвикуваат стресни состојби помеѓу членовите во организацијата (менаџери/вработени)?“ е прашање со кое ја докажуваме потхипотезата A4: Постои значајна поврзаност помеѓу практиките на менаџерите и вработените и стресната состојба меѓу членовите во организацијата.

Одговорите на даденото прашање се прикажани табеларно.

Табела 10. Постои значајна поврзаност помеѓу практиките на менаџерите и вработените и стресната состојба меѓу членовите во организацијата

Table 10. A significant link exists between the practice of the managers and employees and the stressful condition between the members of the organization

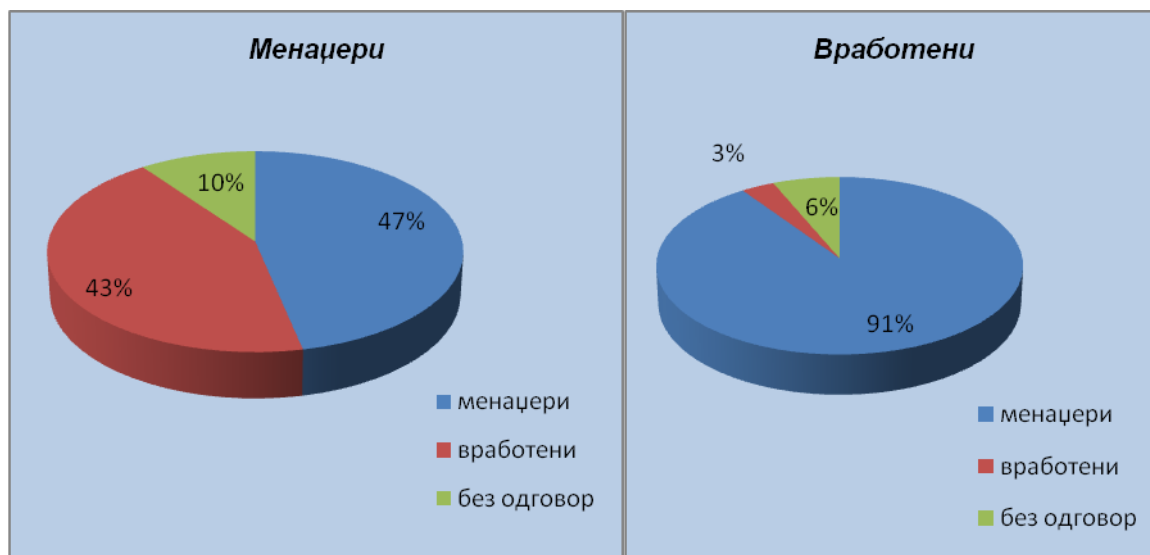
Прашање бр.4	Одговор	Вработени		Менаџери	
		n	%	n	%
Кои лица најчесто предизвикуваат стресни состојби помеѓу членовите во организацијата (менаџери/вработени)?	Менаџери	113	90.4	14	46.7
	Вработени	4	3.2	13	43.3
	Без одговор	8	6.4	3	10.0
	Вкупно	125	100	30	100
Пресметана вредност на $\chi^2=49,358$ C= 0,445					

Пресметаниот χ^2 квадрат тест кој е еднаков на 49,358 е поголем од очекуваната фреквенција, односно е поголем од теоретската табличка вредност што одговара за 2 степени на слобода, на ниво на доверба од 95% кое изнесува 5,991, во случајот поставената потхипотеза A4 не се прифаќа. Ова значи дека не постои значајна поврзаност помеѓу практиките на менаџерите и вработените и стресната состојба меѓу членовите во организацијата.

$$\chi^2_{0,05} \text{ -мест (пресметана вредност)} = 49,358 > \chi^2_{0,05} \text{ мест (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,445$$

Графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на поврзаност помеѓу практиките на менаџерите и вработените и стресната состојба меѓу членовите во организацијата.



Слика 9. Графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на поврзаност помеѓу практиките на менаџерите и вработените и стресната состојба меѓу членовите во организацијата

Picture 9. Graphic display of the answers of the employees and managers about the link between the practice of the managers and employees and the stressful condition between the members of the organization

Докажувањето на потхипотезата А5 која ја дефиниравме како: Постои поврзаност помеѓу стилот на раководење и стресот во организацијата, а чие анализирање е спроведено преку одговор од страна на вработените и од страна на менаџерите, на прашањето број 5: „Дали Вие како менаџер сметате дека со Вашиот стил на раководење и однесување предизвикувате стрес кон вработените?“ ги даде резултатите кои ги прикажуваме во наредната табела.

Табела 11. Поврзаност помеѓу стилот на раководење и стресот во организацијата

Table 11. A link between the management style and the stress in the organization

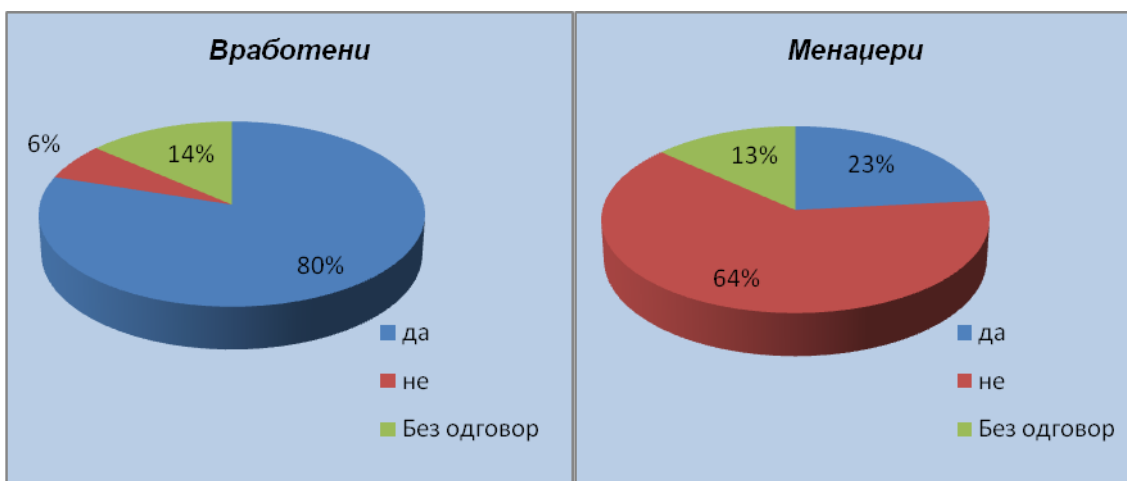
Прашање бр.5	Одговор	Вработени		Менаџери	
		n	%	n	%
Дали менаџерот со својот стил на раководење и однесување предизвикува стрес кон вработените?	Да	100	80.0	7	23.3
	Не	8	6.4	19	63.3
	Без одговор	17	13.6	4	13.4
	Вкупно	125	100	30	100
Пресметана вредност на $\chi^2=77,561$ C= 0,529					

Добиениот резултат за χ^2 квадрат тестот изнесува 77,561 којшто е поголем од очекуваната теоретска таблична вредност 5,991, што укажува на тоа дека не постои поврзаност помеѓу стилот на раководење и стресот во организацијата, што значи дека потхипотезата A5 не се прифаќа. Коефициентот на контингенција изнесува C=0,529 којшто вредност укажува на умерена поврзаност меѓу двете варијабли. Разликата во одговорите на вработените и менаџерите ќе ја претставиме графички преку што ќе се добие појасна претстава за разликата во одговорите на двете групи на испитаници:

$$\chi^2_{0,05} \text{ -тест (пресметана вредност)} = 77,561 > \chi^2_{0,05} \text{ тест (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,529$$

Графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на поврзаност помеѓу стилот на раководење и стресот во организацијата.



Слика 10. Графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на поврзаност помеѓу стилот на раководење и стресот во организацијата

Figure 10. Graphic display of the answers of the employees and the managers about the link between the management style and the stress in the organization

Постои разлика помеѓу дадените одговори на вработените и менаџерите. Имено, според вработените стресот во организацијата зависи од стилот на раководење на менаџерите, за ова со одговор „да“ се изјасниле 80% од вработените, а само 6% се изјасниле дека врз стресот во организацијата не влијае стилот на раководење на менаџерите. Одговорите на менаџерите ги даваат резултатите според кои 64% од менаџерите се изјасниле дека стилот на раководење не игра битна улога врз стресот во организацијата, а 23% од испитаните менаџери одговориле дека стилот влијае врз стресот во организацијата.

Одговорите на *шестото прашање*, со кое се утврдува потхипотезата А6 - Постои поврзаност помеѓу организираноста на работата и стресот кај вработените и менаџерите, формулирана врз основа на прашањето од анкетниот лист кое гласи: „Дали често во Вашата организација се појавуваат стресни состојби кај вработените или раководителите?“, како и процентуалната застапеност на одговорите на вработените и на менаџерите се прикажани подолу во табелата.

Табела 12. Поврзаност помеѓу организираноста на работата и стресот кај вработените и менаџерите

Table 12. Link between the work organization and stress in employees and managers

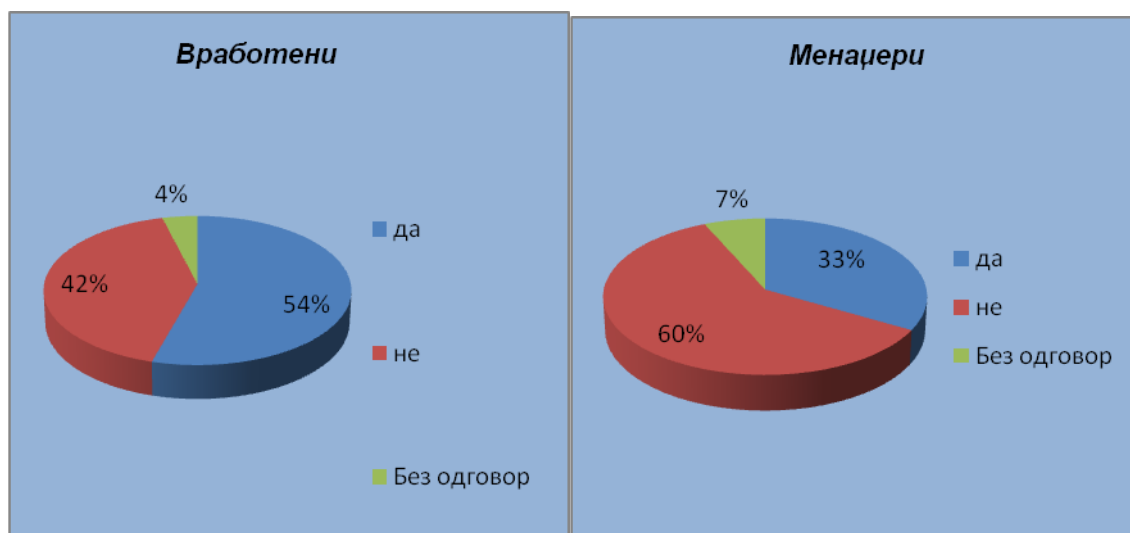
Прашање бр.6	Одговор	Вработени		Менаџери	
		n	%	n	%
Дали во организацијата често се појавуваат стресни состојби кај вработените или раководителите?	Да	68	54.4	10	33.3
	Не	52	41.6	18	60.0
	Без одговор	5	4.0	2	6.7
	Вкупно	125	100	30	100
Пресметана вредност на $\chi^2=9,058$ C= 0,208					

Резултатот од пресметаниот χ^2 квадрат кој изнесува 9,058 покажува несовпаѓање помеѓу одговорите на вработените и на менаџерите. Имено, пресметаниот χ^2 квадрат тест кој е еднаков на 9,058 е поголем од очекуваната фреквенција, односно е поголем од теоретската табличка вредност што одговара за 2 степени на слобода, на ниво на доверба од 95% кое изнесува 5,991, па и во овој случај поставената потхипотеза H_0 не се прифаќа. Ова значи постои поинакво мислење за стресните состојби кај вработените или раководителите во организацијата. Пресметаниот коефициент на контингенција C изнесува 0,208, што претставува слаба врска помеѓу двете варијабли.

$$\chi^2_{0,05} \text{ -тест (пресметана вредност)} = 9,058 > \chi^2_{0,05} \text{ тест (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,208$$

Графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на поврзаноста помеѓу организираноста на работата и стресот кај вработените и менаџерите,



Слика 11. Графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на поврзаноста помеѓу организираноста на работата и стресот кај вработените и менаџерите

Figure 11. Graphic display of the answers of the employees and managers about the link between work organization and stress in employees and managers

Графичкиот приказ јасно го претставува размислувањето на вработените и на менаџерите по прашањето за организираноста во работењето и нејзината важност за стресните состојби во организацијата. Вработените и тоа 54,4% се на мислење дека од организирањето на работите зависи стресната состојба во организацијата, додека пак 41,6% се со став дека стресот не зависи од организираноста на работата. Менаџерите се изјаснуваат дека врз стресот влијае тоа како е организирана работата и тоа 33,3% од испитаните менаџери, додека пак негативен одговор по ова прашање дале 60% од испитаниците, а 6,7% од менаџерите немаат оформено став за тоа дали врз стресот влијае организираноста на работата.

За потхипотезата A7, со која се докажува дали постои поврзаност помеѓу активноста на менаџерите во насока на пријатна работна атмосфера и појава на стресна состојба, а која ја утврдивме преку *прашањето број 7* поставено на вработените и на менаџерите кое гласи „Дали Вие како менаџер во Вашата организација настојувате да воспоставите пријатна работна атмосфера, без изразени стресни состојби“, ги добивме следните резултати:

Табела 13. Поврзаност помеѓу активноста на менаџерите во насока на пријатна работна атмосфера и појава на стресна состојба

Table 13. Link between the activities managers take to improve the working atmosphere and occurrence of stress

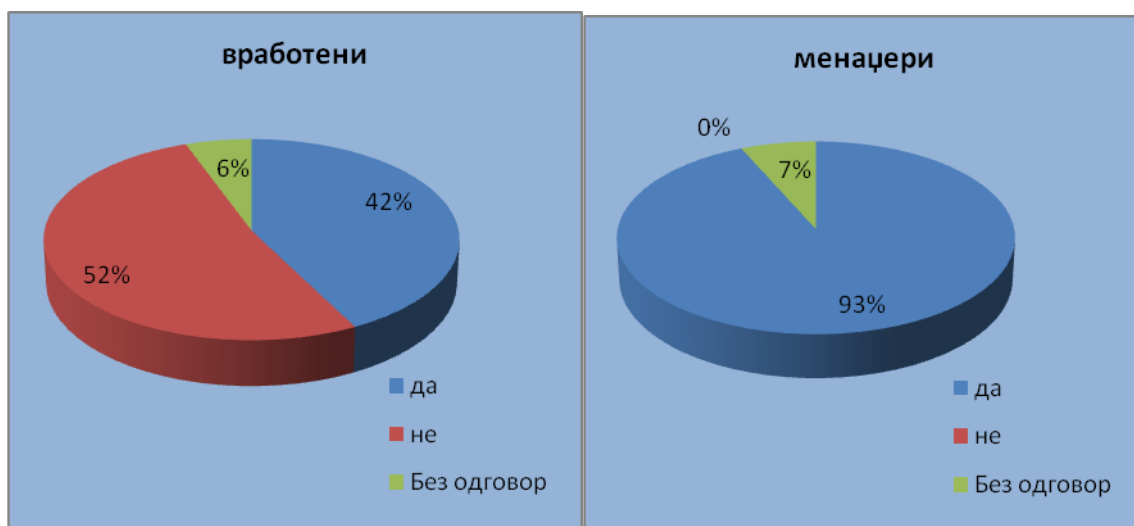
Прашање бр.7	Одговор	Вработени		Менаџери	
		n	%	n	%
Дали менаџерот во организацијата настојува да воспостави пријатна работна атмосфера, без изразени стресни состојби?	Да	53	42,4	28	93,3
	Не	65	52,0	0	0
	Без одговор	7	5,6	2	6,7
	Вкупно	125	100	30	100
Пресметана вредност на $\chi^2=71,205$ C= 0,512					

Според пресметката, вредноста на χ^2 квадрат тестот изнесува 71,205. Оваа вредност е поголема од теоретската табличка вредност што одговара за 2 степени на слобода, на ниво на доверба од 95% кое изнесува 5,991, што значи дека одговорите на менаџерите и на вработените не содејствуваат и хипотезата A7 може да се отфрли. Пресметаниот коефициент на контингенција C изнесува 0,512, што е на средината помеѓу 0 и 1, а тоа е резултат кој покажува умерена јачина на поврзаноста на двете групи.

$$\chi^2_{0,05} \text{ -тест (пресметана вредност) } = 71,205 > \chi^2_{0,05} \text{ тест (таблична вредност) } = 5,991$$

$$C = 0,512$$

Графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на поврзаноста помеѓу активноста на менаџерите во насока на пријатна работна атмосфера и појава на стресна состојба.



Слика 12. Графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на поврзаноста помеѓу активноста на менаџерите во насока на пријатна работна атмосфера и појава на стресна состојба

Figure 12. Graphic display of the answers of the employees and managers about the link between the activities managers take to improve the working atmosphere and occurrence of stress

Графичкиот приказ јасно ни ја покажува разликата на одговорите меѓу вработените и менаџерите, што е видливо и од графичкиот приказ. Имено, 42% од вработените се на мислење дека менаџерите во организацијата се грижат за создавање на пријатна работна атмосфера со цел да се намали или елиминира стресот во организацијата, а 52% од испитаниците го тврдат спротивното, а тоа е дека менаџерите не обрнуваат внимание на создавање на пријатна работна атмосфера во организацијата. За разлика од вработените, менаџерите без малку сите, односно 93% се изјасниле дека се придава големо, доволно внимание од страна на менаџерите за создавање на пријатна работна атмосфера, ниту еден менаџер не се изјаснил дека не постои грижа за атмосферата во која се работи, што е резултат на нереалното согледување на состојбите од страна на менаџерите, или го даваат одговорот за тоа како треба истите да работат, а не како навистина се однесуваат во организацијата.

Дека постои поврзаност помеѓу стресот и ефективноста во работењето ја дефиниравме потхипотезата А8, која е утврдена преку анкетниот прашалник во кој прашањето број 8 поставено на вработените и на менаџерите е

формулирано како: „Дали сметате дека стресните состојби делуваат врз намалувањето на ефективността во работењето?“.

Анкетирањето ги даде следните резултати, прикажани подолу во табелата:

Табела 14. Поврзаност помеѓу стресот и ефективността во работењето

Table 14. Link between stress and work effectiveness

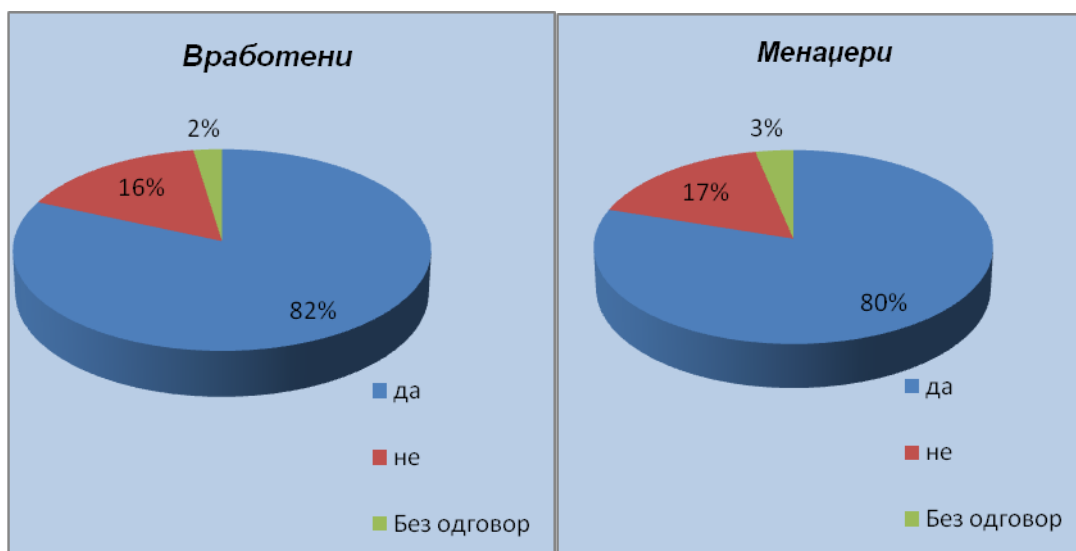
Прашање бр.8	Одговор	Вработени		Менаџери	
		n	%	n	%
Дали стресните состојби делуваат врз намалувањето на ефективността во работењето?	Да	102	81,6	24	80,0
	Не	20	16,0	5	16,7
	Без одговор	3	2,4	1	3,3
	Вкупно	125	100	30	100
Пресметана вредност на $\chi^2=0,181$ C= 0,030					

Пресметаниот χ^2 квадрат изнесува 0,181 што е помало од теоретската вредност од 5,991. Во случај кога пресметаната вредност е помала од теоретската вредност се прифаќа потхипотезата. Ова значи дека во нашиот случај ја прифаќаме потхипотезата и констатираме дека постои поврзаност помеѓу стресот на работното место и намалувањето на ефективността во работењето. Пресметаниот коефициент на контингенција C изнесува 0,030 со што се докажува дека постои многу слаба врска на поврзаност на двете варијабли.

$$\chi^2_{0,05} \text{ -тест (пресметана вредност)} = 0,181 < \chi^2_{0,05} \text{ тест (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,030$$

Графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на поврзаност помеѓу стресот и ефективността во работењето.



Слика 13. Графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на поврзаност помеѓу стресот и ефективноста во работењето

Figure 13. Graphic display of the answers of the employees and managers about the link between stress and work effectiveness

По прашањето „Дали стресот влијае врз ефективноста во работењето?“ и вработените и менаџерите се на исто мислење. Имено, 82% од вработените и скоро исто толку, односно 80% од менаџерите, одговориле дека стресот на работното место влијае врз ефективното работање на организацијата. Само 16% од вработените и 17% од менаџерите одговориле со „не“, односно се изјасниле дека стресот не влијае врз ефективното работење.

Со деветтото прашање кое гласи: „Дали Вие како менаџер/вработен сметате дека навремено го препознавате јавувањето на стресните состојби кај членовите во организацијата?“ ја докажуваме потхипотезата А9 која согласно со прашањето ја формулиравме на следниот начин: Постои поврзаност помеѓу информирање за стресна состојба и стресот во организацијата.

Одговорите ги дадоа следните резултати кои се прикажани во табела бр.15.

Табела 15. Постои поврзаност помеѓу информирање за стресна состојба и стресот во организацијата

Table 15. A link exists between the informing about a stress condition and stress in the organization

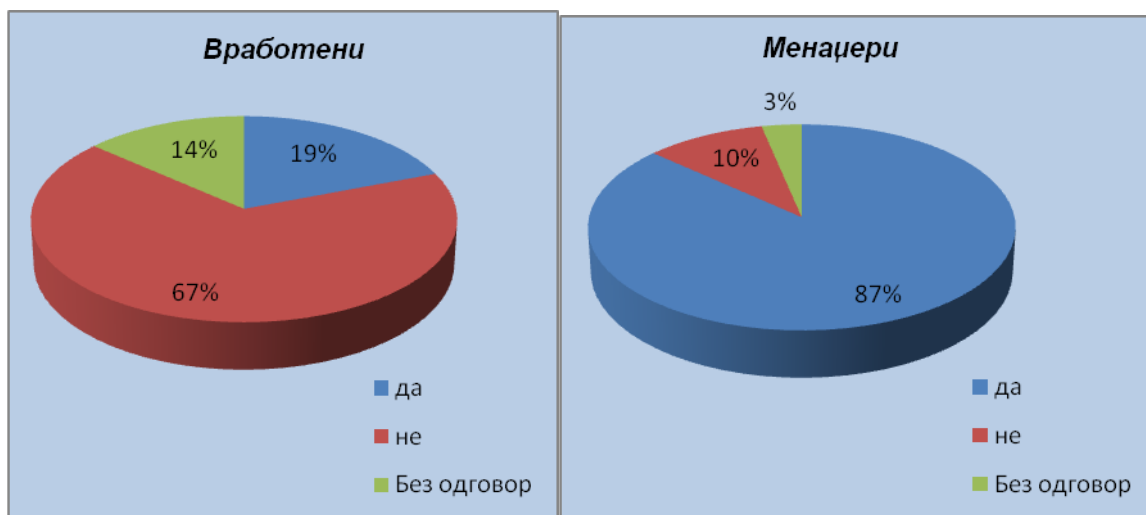
Прашање бр.9	Одговор	Вработени		Менаџери	
		n	%	n	%
Дали менаџерот навремено го препознава јавувањето на стресните состојби кај членовите во организацијата?	Да	24	19,2	26	86,7
	Не	84	67,2	3	10,0
	Без одговор	17	13,6	1	3,3
	Вкупно	125	100	30	100
Пресметана вредност на $\chi^2=91,601$ C= 0,560					

Според пресметката, вредноста на χ^2 квадрат тестот изнесува 91,601, којашто е поголема од теоретската табличка вредност што одговара за 2 степени на слобода, на ниво на доверба од 95% кое изнесува 5,991. Поголемиот износ на χ^2 квадрат значи дека потхипотезата A9 се отфрла, истата не се прифаќа. Степенот на контингенција изнесува 0,560 со што е утврдена умерена јачина на поврзаност меѓу варијаблите.

$$\chi^2_{0,05} \text{ -тест (пресметана вредност) } = 91,601 > \chi^2_{0,05} \text{ тест (таблична вредност) } = 5,991$$

$$C = 0,560$$

Графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на поврзаност помеѓу информирање за стресна состојба и стресот во организацијата,



Слика 14. Графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на поврзаност помеѓу информирање за стресна состојба и стресот во организацијата

Figure 14. Graphic display of the answers of the employees and managers about the link between the informing about a stress condition and stress in the organization

По деветтото прашање имаме спротивставени одговори меѓу вработените и менаџерите, додека вработените одговараат дека менаџерите не го препознаваат добро и навремено стресот и тоа со 67,2%, менаџерите одговараат спротивно, односно со 86,7% се одговори со кои менаџерите се на мислење дека во организацијата навремено се открива стресната состојба.

Потхипотезата A10 - Постои поврзаност помеѓу правилно управување со стресните состојби и големината на стресот во организацијата ја утврдивме преку поставеното *десетто прашање* на вработените и на менаџерите кое гласи: „Дали менаџерите правилно управуваат со стресните состојби кои се јавуваат во организацијата?“.

Резултатите од анкетното прашање се прикажани во следната табела:

Табела 16. Поврзаност помеѓу правилно управување со стресните состојби и големината на стресот во организацијата

Table 16. A link between proper stress management and the size of stress in the organization

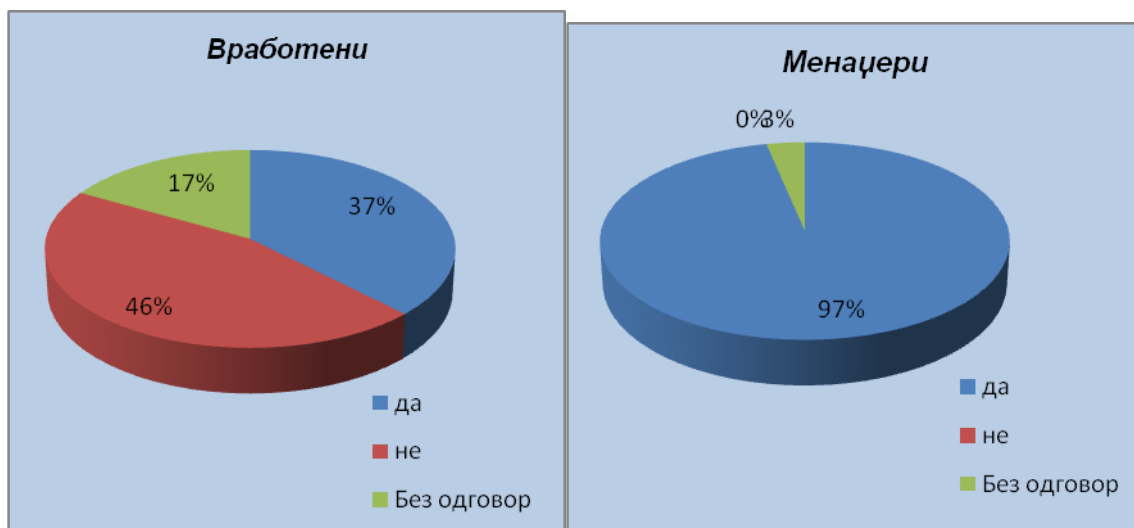
Прашање бр. 10	Одговор	Вработени		Менаџери	
		n	%	n	%
Дали менаџерите правилно управуваат со стресните состојби кои се јавуваат во организацијата?	да	47	37,6	29	96,7
	не	57	45,6	0	0
	Без одговор	21	16,8	1	3,3
	Вкупно	125	100	30	100
Пресметана вредност на $\chi^2=80,592$ C= 0,536					

Пресметаниот χ^2 квадрат изнесува 80,592 и истиот е поголем од теоретската вредност која изнесува 5,991, што значи дека одговорите на вработените и на менаџерите не соодветствуваат. Поради поголемата пресметана вредност од теоретската, потхипотезата A10 се отфрла. Врз основа на пресметаниот χ^2 квадрат тест и бројот на испитаници е добиен коефициентот на контингенција C кој изнесува 0,536, којашто вредност покажува дека постои умерена јачина на варијаблите.

$$\chi^2_{0,05} \text{ -тест (пресметана вредност)} = 80,592 > \chi^2_{0,05} \text{ тест (таблична вредност)} = 5,991$$

$$C = 0,536$$

Графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на поврзаност помеѓу правилно управување со стресните состојби и големината на стресот во организацијата.



Слика 15. Графички приказ на одговорите на вработените и менаџерите во однос на поврзаност помеѓу правилно управување со стресните состојби и големината на стресот во организацијата

Figure 15. Graphic display of the answers of the employees and managers about the link between proper stress management and the size of stress in the organization

Графичкиот приказ јасно ја покажува разликата во дадените одговори. Имено, додека 37% од вработените се изјасниле дека менаџерите правилно управуваат со стресната состојба во организацијата, менаџерите се изјасниле позитивно дури 96,7%. 45,6% од вработените се изјасниле дека менаџерите не управуваат ефикасно со стресните состојби, а само 3,3% од менаџерите немаат одговор по прашањето, додека ниту еден од менаџерите негативно не одговорил.

Врз основа на анализа на анкетните прашања и пресметаниот χ^2 квадрат тест може да дадеме збирен приказ на резултатите од χ^2 квадрат тестот за сите анкетни прашања.

Подолу во табела ќе ги претставиме одговорите на вработените и на менаџерите по степен на усогласеност, односно неусогласеност на ставовите, почнувајќи од највисок степен на усогласеност, завршувајќи со највисок степен на неусогласеност на ставовите на вработените и менаџерите по поставените прашања.

Табела 17. Подреденост на одговорите на вработените и на менаџерите по степен на усогласеност според пресметаниот χ^2 квадрат

Table 17. Subordination of the answers of the employees and managers by a degree of compliance according to the calculation of χ^2

Ред. бр.	Прашање	χ^2
1	8 - Дали стресните состојби делуваат врз намалувањето на ефективностa во работењето?	0,181
2	2 - Дали се случуваат стресни состојби кај членовите во организацијата (менаџери/вработени)?	5,425
3	6 - Дали во организацијата често се појавуваат стресни состојби кај вработените или раководителите?	9,058
4	4 - Кои лица најчесто предизвикуваат стресни состојби помеѓу членовите во организацијата (менаџери/вработени)?	49,358
5	7 - Дали менаџерот во организацијата настојува да воспостави пријатна работна атмосфера, без изразени стресни состојби?	71,205
6	5 - Дали менаџерот со својот стил на раководење и однесување предизвикува стрес кон вработените?	77,561
7	10 - Дали менаџерот правилно управува со стресните состојби кои се јавуваат во организацијата?	80,592
8	3 - Дали менаџерот ги препознава најчестите причинители/фактори кои предизвикуваат стресни состојби во организацијата?	91,221
9	9 - Дали менаџерот навремено го препознава јавувањето на стресните состојби кај членовите во организацијата?	91,601
10	1 - Дали менаџерот добро ги препознава карактеристиките на стресот и предизвикувачите на стресни состојби?	111,067

Од резултатите во дадената табела се заклучува дека само две од поставените потхипотези може да ги прифатиме, а останатите ги отфрлуваме. Потхипотезите кои според пресметката ги прифаќаме се следните хипотези:

Потхипотеза А8 - Постои поврзаност помеѓу стресот и ефективностa во работењето;

Потхипотеза А2 - Постои поврзаност помеѓу практиките на организацијата и случувањата на стрес кај вработените.

5.5. Резултати од истражувањето, коментирање и резимирање по истите

Добиените резултати од истражувањето ни создаваат можност за нивно внимателно анализирање, коментирање и резимирање. Целосната синтеза, верификацијата и имплементацијата на истражувањата имаат за цел да овозможат перцепција на посакувани активности во организацијата, кои ќе овозможат ефикасна имплементација на активности со кои ќе се отстранат или ќе се минимизираат стресните состојби и стресот на работното место.

Осознавањето на бараните активности од страна на вработените и нивната реална усогласеност со можностите за имплементација овозможува индивидуална активност на менаџерите насочена кон имплементирање на активности со кои ќе се намали стресот во работната организација.

Извршените истражувања во организациите, според согледувањата на вработените, покажуваат дека во организациите вработените посакуваат да се применуваат најмногу следните активности, подредени од најпосакуваната кон помалку посакуваната активност, со цел ефикасно и ефективно иницирање, имплементација и одржување на состојба во која стресот ќе биде на минималните граници.

Табела 18. Приказ на процентуалното учество на дадените одговори „да“ од страна на вработените

Table 18. Display of the percentage of the given answers stating “yes” by the employees

Ред бр.	О п и с	% на учество со одговор „да“
1	Најчести причинители за стрес во организацијата се менаџерите	90,4
2	Во организацијата се случуваат стресни состојби	86,4
3	Стресната состојба дејствува врз ефективноста во работењето	81,6
4	Стилот на раководење на менаџерите дејствува врз стресот	80,0
5	Често се случува стрес во организацијата	54,4
6	Менаџерите настојуваат да има пријатна работна атмосфера	42,4
7	Менаџерите правилно управуваат со стресната состојба	37,6
8	Менаџерите ги препознаваат стресните состојби во организациите	32,0
9	Менаџерите на време ги препознаваат стресните состојби	19,2
10	Менаџерите добро ги препознаваат карактеристиките на стресот	16,8

Од табелата во која се подредени од најголем број одговори „да“ кон најмал број на одговори, може да го заклучиме следното: според вработените најчесто како причина за стрес се менаџерите, во организацијата се случуваат стресни состојби, стресната состојба влијае врз ефективноста на работењето на организацијата, стилот на раководење дејствува врз стресот, стрес се

чувствува често во организацијата и останатите се со изјаснување под 50% од вработените кои се испитувани.

Графички приказ на процентуалното учество на дадените одговори „да“ од страна на вработените.



Слика 16. Графички приказ на процентуалното учество на дадените одговори „да“ од страна на вработените

Figure 16. Graphic display of the percentage of the given answers stating “yes“ by the employees

Со графичкиот приказ добиваме визуелно подобра претстава за одговорите на менаџерите, при што може да констатираме дека најчести причинители за стрес во организацијата се менаџерите и истите не ги препознаваат стресните состојби во организацијата.

Табела 19. Приказ на процентуалното учество на дадените одговори „да“ од страна на менаџерите

Table 19. Display of the percentage of the given answers stating “yes” by the managers

Ред. бр.	О п и с	% на учество со одговор „да“
1	Менаџерите ги препознаваат стресните состојби во организациите	96,7
2	Менаџерите правилно управуваат со стресната состојба	96,7
3	Менаџерите настојуваат да има пријатна работна атмосфера	93,3
4	Менаџерите добро ги препознаваат карактеристиките на стресот	90,0
5	Менаџерите навреме ги препознаваат стресните состојби	86,7
6	Стресната состојба дејствува врз ефективноста во работењето	80,0
7	Во организацијата се случуваат стресни состојби	76,7
8	Најчести причинители за стрес во организацијата се менаџерите	46,7
9	Често се случува стрес во организацијата	33,3
10	Стилот на раководење на менаџерите дејствува врз стресот	23,3

Од табелата во која се подредени одговорите на менаџерите подредени по најголем број на одговори со „да“ до најмал процент на одговор се констатира дека менаџерите се на мислење дека ги препознаваат стресните состојби во организацијата, дека правилно управуваат со стресната состојба, настојуваат да има пријатна атмосфера, ги знаат карактеристиките на стресот, навреме го препознаваат стресот и така натаму, што дава за право да

заклучиме дека менаџерите ги даваат одговорите онака како што треба да биде во организацијата, а не како што е реално.

Графички приказ на процентуалното учество на дадените одговори со „да“ од страна на менаџерите.

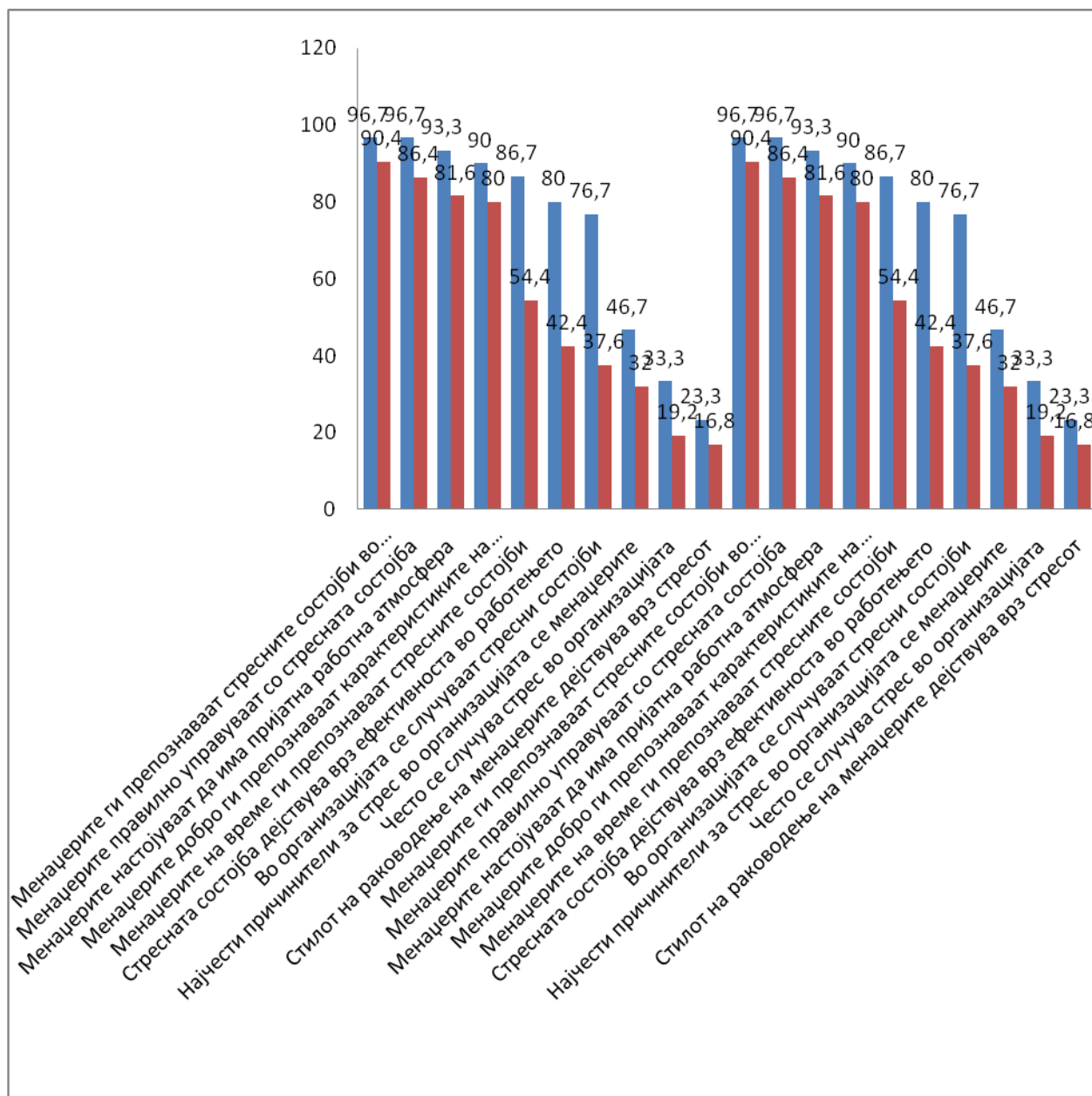


Слика 17. Графички приказ на процентуалното учество на дадените одговори „да“ од страна на менаџерите

Figure 17. Graphic display of the percentage of the given answers stating “yes“ by the managers

Од графичкиот приказ во кој се претставени одговорите на менаџерите, визуелно, јасно се гледа дека менаџерите го препознаваат стресот, правилно управуваат со стресот и нивниот стил не е причина за стрес кој ретко се случува во организациите. Одговорите даваат една искривена слика во организациите од причина што кај менаџерите преовладува самобендисаност, нереалност и изостанува самокритичноста.

Споредбен графички приказ на процентуалното учество на дадените одговори со „да“ од страна на вработените и менаџерите.



■ Менаџери ■ вработени

Слика 18. Споредбен графички приказ на процентуалното учество на дадените одговори „да“ од страна на вработените и менаџерите

Figure 18. Comparative graphic display of the percentage of the given answers stating “yes” by employees and managers.

Претставениот графикон ни овозможува да заклучиме дека вработените и менаџерите се согласуваат по следните прашања:

- стресот влијае врз намалување на ефективноста на работењето во организацијата;
- во организацијата се случуваат стресни состојби;
- стресни состојби на работа се случуваат и кај вработените и кај менаџерите.

Најголемо несогласување помеѓу вработените и менаџерите е во следното мислење:

- менаџерите не ги препознаваат карактеристиките на стресот, според вработените, но според менаџерите тие ги препознаваат карактеристиките на стресот;
- менаџерите ги препознаваат причините за стрес, според менаџерите, но според вработените тие не ги препознаваат причините за стрес;
- според вработените, менаџерите не ги препознаваат навремено стресните состојби во организацијата, но менаџерите даваат одговор дека навреме ги препознаваат стресните состојби.

Како општ заклучок од направените истражувања во организациите кај вработените и кај менаџерите може да се донесе дека во испитуваните организации, по однос на стресот, вработените имаат реални видувања, за разлика од менаџерите кои се свесни за состојбата во организацијата, но нивните искази се нереални, туку истите се засновани врз перцепцијата на посакуваните вредности кои менаџерите треба да ги применуваат, што во пракса не е така. Како причина за ова може да кажеме дека е недоволно изградениот вредносен систем кој го имаат менаџерите, а кој се заснова врз самобендисаност, горделивост и останати карактеристики на искривени вредности кои во интерес на опстанокот и развојот на организацијата треба да се елиминираат, а со цел преку намалување на стресот да се постигне позитивен ефект во работењето на организацијата во која ќе работат задоволни вработени во атмосфера во која стресната состојба не постои или истата е на границите на минималното дејствување во организацијата.

Повеќе од потребно се наметнува пројавување на зголемен интерес и знаење кај менаџерите за констатирање на присутноста на стрес во работната средина, преку препознавање во однесувањето кај вработените и извршувањето на поставените работни задачи.

Само доколку во работната организација навремено се препознаваат стресните состојби и правилно се управува со нив, тогаш и вработените ќе бидат позадоволни и поефективни во нивното работење.

ШЕСТИ ДЕЛ: ПРЕЗЕМАЊЕ НА СООДВЕТНИ АКТИВНОСТИ ЗА ПРАВИЛНО УПРАВУВАЊЕ СО СТРЕСОТ ВО РАБОТНИТЕ СРЕДИНИ

6. Креирање на модел, начин на ефективно справување и целосно елиминирање на стресот на работа од страна на менаџментот

Успешното справување со стресот и елиминирање на стресот на работното место во организацијата претставува еден од факторите кои влијаат врз развојот на организацијата, но и врз квалитетот на работење на вработените во организацијата.

Еден од елементите кои се составен дел на моделот за справување со стрес претставува самиот вработен и тоа големината, нивото на неговата самодоверба и перцепција кои влијаат на создавањето и справувањето со стрес на работното место.

Врз способноста на вработениот да се справи со стресот влијаат повеќе фактори, а пред сè справувањето со стресот зависи од тоа колкава количина на енергија е расположива кај вработениот за да се соочи со стресот. Количината на ментална енергија е помала во случај кога кај индивидуата се присутни⁶⁸:

- непожелни недостатоци на личните карактеристики на вработениот и
- незавршена работа која кај индивидуата предизвикува анксиозност и депресија.

За справувањето и елиминирањето на стресот на работното место, потребна е различна количина на енергија кај различни индивидуи. Ова произлегува од фактот што луѓето различно реагираат на ситуациите, а согласно на тоа различен е и стресот кај секој од нив.

Во литературата се среќаваат повеќе модели кои го опишуваат стресот. Еден од нив го прикажува моделот на стрес во зависност од делувањата и взаемните делувања во организацијата и врз основа на тоа се изградени четири вида на модел на стрес:⁶⁹

⁶⁸ <https://pametnanauka/stres-na-poslu-rjesite-ga-se-uspjesno-i-smanjite-ubuduce-264123> , посетено на 29.8.2018 г.

⁶⁹ Zotovic M. „Psihologija“, 2012, str.12-16

1 - Редукционистички модел на стрес

Според редукционистичкиот модел случувањата во околината дејствуваат врз предизвикување на стрес т.е. релацијата е: **околина → стрес реакција**;

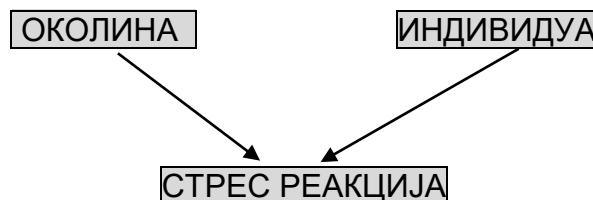
2 - Проширен редукционистички модел на стрес

Проширениот редукционистички модел на стрес како основа за предизвикување на стрес ја има околината која најпрво влијае врз индивидуата во организацијата на тој начин предизвикувајќи стрес, за разлика од првиот модел, овде помеѓу околината и стрес реакцијата се наоѓа индивидуата.

Релацијата може да се симулира на следниот начин: **околина → индивидуа → стрес реакција**.

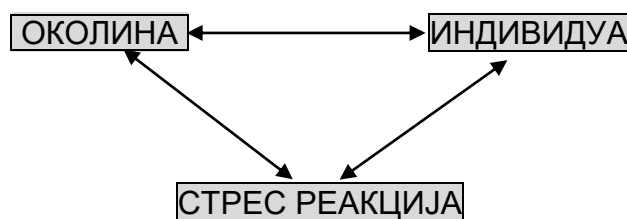
3 - Интеракционистички модел на стрес

Кај интеракционистичкиот модел на стрес и околината и индивидуата взаемно делуваат врз појава на стресна реакција. Релацијата е следната:



4 - Трансакционистички модел на стрес

Според трансакционистичкиот модел на стрес имаме взаемно, двонасочно делување помеѓу околината која влијае и врз индивидуата и врз стрес реакцијата, помеѓу индивидуата која взаемно дејствува со околината и стрес реакцијата и стрес реакцијата е во взаемен однос и со околината и со индивидуата во организацијата. Релацијата би изгледа вака:



Успешното справување и елиминирање на стресот бара примена на соодветна стратегија со која ќе се изгради ефективен модел за справување и елиминирање на стресот кај вработениот во организацијата.

Моделот за справување и елиминирање на стресот се гради на основа на градење *одбранбен механизам* кој ќе одговори соодветно на стресорот и тоа во период пред да дојде до согорување на индивидуата. Наредна алка во моделот претставува *прифаќање на ситуацијата* која предизвикува стрес, а која не може да се елиминира. Прифаќањето на ситуацијата ќе даде позитивни ефекти, односно ќе го намали стресот, само доколку индивидуата побара социјална поддршка или соодветни ресурси кои може да бидат од корист при давањето на поддршка на индивидуата за справување и елиминирање на стресот.

Совладувањето на одредени индивидуални вештини треба да е составен дел на моделот за справување и елиминирање на стресот. Имено, индивидуата треба да применува една од следните вештини со кои ќе го минимизира стресот:

- отстранување на негативните емоции,
- совладување на техники на дишење и релаксација,
- примена на правилна физичка активност и правилна исхрана,
- учење на вештини за подобрување на концентрацијата,
- примена на емоционална интелигенција,
- позитивни мисли,
- организирање и распоред на времето како на работа така и во приватниот живот,
- учење на вештини со кои се решаваат проблемите и се донесуваат одлуки.

Во моделот за справување и елиминација на стресот свое место наоѓа *индивидуалната креативност* и нејзиниот континуиран развој, а тоа значи дека секојдневието треба да се збогатува со активности кои кај вработениот предизвикуваат исполнетост, задоволство и среќа кое се одразува како на работното место така и во приватниот живот, а ова пак од своја страна придонесува да се елиминира стресот или истиот да биде сведен на минимум.

6.1. Користење на теоретски и емпириски истражувања за пореално согледување на стресните состојби и начинот на управување со стресот

Во литературата се среќаваат бројни теоретски и емпириски истражувања за стресот како состојба на вработените во организациите, неговото влијание како врз вработените така и врз организацијата.

Голем број организации донесуваат одлуки за истражување на присутноста на стресот во организацијата. Целта на ваквите истражувања се⁷⁰:

- да се утврди присутноста на стресот во организацијата;
- мерење на работниот стресор во дадените услови за работа во организацијата;
- утврдување на видот и интензитетот на стресот, како во организацијата во целина така и интензитетот на стресот во одделни организациски делови, со цел да се преземат превентивни мерки за намалување или елиминирање на стресот.

При теоретското истражување се користат повеќе видови на пристапи меѓу кои е и *транзакционистичкиот пристап* за кој се смета дека зазема водечка теоретска позиција во современите студии посветени на стресот и последиците од присутноста на стресот кај вработениот и последици во организацијата⁷¹.

Транзакционистичкиот пристап се карактеризира со теоретско истражување на стресот и тоа како влијае:

- околината врз индивидуата и стресот,
- индивидуата врз околината и стресот и

⁷⁰ Lipnjak G. „Istrazivanje uzroka stresa zaposlenih“, Sigurnost, Zagreb, 2011, str.220

⁷¹ Zotovic, M. „Psihologija“, 2002, str.2

- взаемните ефекти од околината и индивидуата врз стресот и обратната насока, влијанието на стресната реакција врз околината и врз индивидуата во организацијата.

Истражувањата спроведени на територијата на САД и во некои земји од ЕУ го даваат заклучокот дека е сè поголем бројот на вработени кои се жалат од секаков вид на притисоци на работните места, кои се извор на стрес на работните места.

Врз основа на овие испитувања се констатира дека⁷²:

- Најголема причина за напуштање на работата претставува стресот на работното место, според оваа студија дури 40% од вработените кои ја напуштиле организацијата тоа го сториле поради стресот кој го доживуваат на работното место.

- Негативните ефекти за организацијата, кои се предизвикани од заминување на висококвалитетниот кадар, се претставени со финансиска загуба што ја имаат овие организации, а која загуба за големите компании изнесува од 1 до 1,5 милиони долари.

- Овие истражувања доведуваат до сознание дека најголемите несреќи кои се случуваат во компаниите и тоа од 60 до 80% се резултат на стресот на работното место.

- Зголемување на бројот на тужбите за нарушување на менталното здравје на вработените предизвикано од стрес на работно место, скоро 90% од тужбите се пресудуваат во корист на вработениот, кое пак од друга страна создава високи трошоци за компанијата.

- 65% од вработените се изјасниле дека намалувањето на квалитетот на извршените работни задачи е резултат на стресот на работното место.

- Над 60% од испитаниците се пожалиле дека стресот на работното место влијае врз физичкото здравје и тоа го чувствуваат пред сè преку болка во главата, проблеми со видот поради напнатост, несоница поради долгиот период на стресна состојба.

Освен негативните ефекти предизвикани од стресот на работното место, истражувањата покажуваат дека одреден процент на вработени стресот го доживуваат како чувство кое им пушта позитивни вибрации, го крева нивниот

⁷² <http://www.businessballs.com/stressmanagement/> посетено на 29.8.2018 г.

адреналин и ги наложува да работат побрзо и поефикасно, со еден збор, стресот го објаснуваат како пријатно чувство. Тоа најчесто е како резултат на помешување на чувството на возбуда со вистинскиот стрес. Дали станува збор за стрес се открива по извесен период, во зависност од тоа со колкава зачестеност ситуациите го предизвикуваат тоа чувство, односно колку често имаат искуство на возбуда кое доколку е поистоветено со стресот ќе предизвика последици како по психичкото здравје, така и по физичкото здравје на вработениот во организацијата.

6.2. Насоки и сугестии за намалување до целосно отстранување на појавата на стресот

Намалувањето и отстранувањето на стресот на работното место од страна на вработените, но и од страна на менаџерите е возможно само доколку се препознаат знаците на стрес. Доколку сакаме да знаеме како да се ослободиме од стресот, неопходно е најпрво да знаеме од што сакаме да се ослободиме и од каде потекнува изворот кој придонесува да се создаде стрес кај вработениот.

Како прва и основна сугестија за намалување и отстранување на стресот е *препознавање на стресот*. Едни од симптомите по кои може да се утврди дека има присуство на стрес се следните:

- исцрпеност,
- умор,
- намалена комуникација,
- главоболки,
- напнатост,
- намалена концентрација,
- повлекување од социјалниот живот и др.

Втора сугестија за намалување и отстранување на стресот на работното место претставува *соочување со стресот* во организацијата. Способноста за соочување со стресот на работното место е еден од факторите кој е заслужен за успешно отстранување на стресот или негово минимизирање. Колку повеќе се соочувате со стресот, ситуацијата и однесувањето ги препознавате како

стресни, толку повеќе ќе бидете насочени да ги отстраните. Ова од своја страна ќе влијае позитивно на околината, а туѓиот стрес ќе дејствува минимално врз индивидуата која знае да се соочи со стресот.

Голем дел од ситуациите во организациите се надвор од контролата на индивидуата, на вработениот во организацијата. Наместо да се дозволи таквата ситуација да создава немир кај вработениот, потребно е насоката на индивидуалното дејствување да биде насочена кон она што може да се контролира, а пред сè е *контрола* на начинот на реагирање на ситуацијата. Премногу работа, страв за иднината и лошите меѓучовечки односи во организацијата се главна причина за стрес на работното место, но со контролирање на сопствените реакции може да се создаде пријатна работна средина.

Добра организација на работата и поставување на приоритети е една од насоките кои треба да се применуваат со цел да се намали и отстрани стресот. Притоа, најпрво е потребно да се анализира дневниот распоред на работа. Анализата треба да утврди кои активности се поважни и истите треба да се завршат пред помалку важните работи. Освен на важните работи, приоритет треба да се даде на работи кои предизвикуваат непријатни чувства, со побргу решавање на истите побргу се отстранува непријатното чувство кое може да предизвика стрес. Друго што се подразбира под добра организација е да не се извршуваат повеќе работи во еден ден или во пократок рок, затоа што во тој случај голема е веројатноста дека нема сите да се завршат, а ќе бидат причина за појава на стрес кај вработениот.

Решавањето на конфликтите на конструктивен начин може да ја зацврсти довербата меѓу луѓето во организацијата и на тој начин се намалува стресот и напнатоста.

Како следна насока за намалување на стресот и отстранување на истиот е развивање на *емоционалната интелигенција* преку која ги запознаваме сопствените чувства, контрола на интензитетот на чувствата, мотивирање на самиот себе, препознавање на емоциите кај другите луѓе и воспоставување и одржување на добри односи во организацијата.

За намалување на стресот, понекогаш, потребно е само да се одвои „*минута за себе*“, всушност ова треба да биде секојдневие на секој вработен,

да биде дел од секојдневните обврски на вработениот⁷³. Како што е важно да ги извршуваме обврските и активностите од работното место во организацијата, така е важно и да издвојуваме некоја минута за себе, затоа што тоа е исто толку важно како и професионалните работни задачи. Ова ќе придонесе да се избегне стресот, негово минимизирање или отстранување на стресот на работното место.

6.3. Развивање на интелектуалниот капитал во работната организација

Дејствувањето на секоја организација како основна цел има остварување на профит. Висината на профитот зависи од ресурсите со кои располага организацијата. Овде не станува збор само за материјалните и финансиските ресурси туку профитот зависи и од интелектуалниот капитал со кој располага организацијата.

Интелектуалниот капитал може да биде разделен во:

- човечки капитал;
- капитал на односот со останатите заинтересирани страни;
- организациски капитал.

Човечкиот капитал е капиталот во човечки ресурси со сите негови карактеристики, како што се образование, знаење, способност, практични навики, мислителни способности и способности да создава, морални вредности, години на искуство, вредности со кои располага и кои ги применува во организацијата, култура на трудот и друго.

Односот со стеикхолдерите со останатите страни од опкружувањето кои се заинтересирани за работата на организацијата е слика на надворешното дејствување на организацијата, овие односи се на врвот од најзначајните фактори од кои зависи приходот на организацијата.

Организациски капитал е ресурс на организацијата кој го сочинува формалното знаење, бизнис процесите, процедурите, технологиите, системот на управување, организациската структура, организациската култура и норми воспоставени во организацијата.

⁷³ <https://stres-na-poslu-rjesite-ga-se-uspesno-i-smenjite-ubuduce-> прегледано на 29.8.2018 г.

Во секоја организација на човечкиот капитал му е доделен одреден степен на компетенции со кои се извршува професионалната дејност. Компетенциите на овој интелектуален капитал зависат од:

- знаењето кое индивидуата го има,
- навиките стекнати во организацијата и
- умешноста, начинот на справување во различни ситуации при работењето во организацијата.

Развојот, просперитетот на секоја организација зависи од интелектуалниот капитал, но зависи и од развојот на овој вид на капитал. Неопходноста од развој на интелектуалниот капитал е наметната од постојаните промени кои се случуваат како во организацијата така и во опкружувањето. Поради ова, потребно е континуирано следење на промените и справување со истите и тоа преку развој на интелектуалниот капитал што значи дека е потребно усовршување на знаењето, воведување на нови методи и техники во работата, следење на барањата и потребите на потрошувачите со што ќе се овозможи опстанок и развој на организацијата. Без развој на интелектуалниот капитал со право може да кажеме дека организацијата стагнира во развојот со тенденција на затворање, односно пропаѓање на организацијата. Ова е доволна причина за развој на интелектуалниот капитал.

6.4. Воспоставување деловна етика и општествена одговорност во работната организација

Зборот етика потекнува од грчкиот збор „ethics“ кој означува обичај, принципи или стандарди на едно однесување при донесување на одлуки.⁷⁴

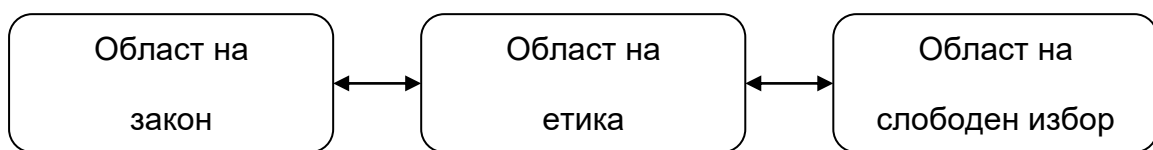
Во општа смисла етиката претставува код на морални принципи и вредности кои го насочуваат однесувањето на индивидуата или на група луѓе кон почитување на тоа што е правилно или погрешно⁷⁵.

Преку етиката се воспоставуваат стандардите за тоа што е добро или пак што е лошо при донесувањето на одлуки.

⁷⁴ Шуклев Бобек „Стратегиски менаџмент“, Економски факултет – Скопје, 2001, стр.65

⁷⁵ <https://mk.wikipedia.org/delovna-etika>- прегледано на 21.8.2018 г.

Секоја индивидуа во организацијата каде што работи донесува одлуки кои се во склад со законот кој ги пропишува вредностите и стандардите на однесување, но донесува и одлуки кои се по слободен избор за кои законот нема збор, овде индивидуата и организацијата уживаат целосна слобода. Помеѓу областа каде што се почитуваат законските стандарди и областа на слободен избор се наоѓа областа на етиката. Оваа област нема специфични закони, туку има стандарди за раководење кои се засновани на раширените принципи и вредности за моралното водење што го води поединецот или компанијата.



Слика 19. Области на човеково однесување

Figure 19. the domain of men's behavior

Деловната етика содржи морални принципи и стандарди кои се основни двигатели во организацијата, во деловниот свет. Организациите може да воспостават вредности и етички стандарди преку орална индоктринација, вметнување на етиката во организациската култура, воведување пишани кодекси на етика и други⁷⁶.

Секоја организација треба да има изготвено политика за етичко однесување, со цел да ги информира своите вработени за тоа што е прифатливо однесување на работното место што ќе постави и високи стандарди на работење. Едукацијата на вработените за етичко однесување овозможува и креирање на хармонична и продуктивна работна средина.

Во организациите менаџерите треба да воспостават етички стандарди, а за да го реализираат тоа потребно е да го реализираат следното:⁷⁷

- да преземат активности за вметнување на етички вредности во суштинските културни вредности на организацијата, а со цел да се контролира однесувањето на вработените и да се промовираат етичките практики;

⁷⁶ Шуклев Бобек „Стратегиски менаџмент“, Економски факултет – Скопје, 2001, стр.66

⁷⁷ Шуклев Б. „Стратегиски менаџмент“, Економски факултет – Скопје, 2001, стр.67

- менаџерите треба да воспостават етички пример со сопственото однесување;
- задржување на традицијата на интегритет, со што кај вработените се зацврстува важноста на етичките практики во организацијата;
- осознавање, образување и организирање програми за обука од етика за тоа што е, а што не е етичко однесување.

Етичкото или неетичкото однесување на организациите не може да се препише единствено на личните вредности на менаџерот на организацијата, етиката на организацијата зависи од сите вработени. Вредностите присвоени во организацијата се од голема важност, особено кога знаеме дека повеќето луѓе се на второто морално ниво од моралниот развој што значи дека тие веруваат дека нивна должност е да ги остваруваат очекувањата од останатите. Значи, етиката во организациите доаѓа од различни нешта поврзани со различни луѓе, но генерално претставува насока што потенцира што е добро и препорачливо за работното место. Етиката во организациите ги претставува општите, прифатливите и пристојните дејствија кои се вклучуваат во поимот на добро деловно работење во однос на ефектите од производите или услугите, како и во однос со деловните партнери и сите заинтересирани страни.

Едни од основните карактеристики на етичкото однесување во организациите се следните:⁷⁸

- чесност,
- интегритет,
- чување на доверба,
- лојалност,
- праведност,
- грижа за другите,
- почит кон другите,
- почитување на законите,
- заложба за квалитет,
- репутација и морал,
- одговорност.

⁷⁸ Borota-Popovska, M. „Delovna etika“ - Skopje De Gama, 2004, str.37

Организација во која преовладува етиката, во која постојат и се применуваат правила на етичко однесување како од страна на менаџерите, така и од страна на вработените е организација која опстојува и создава услови за нејзин развој, во овие организации, а благодарейќи на вистинските и позитивни вредности на етиката, стресот во организацијата на работното место не постои или е сведен на минимум.

Успешноста на една организација се мери и по нејзината општествена одговорност. Воспоставената деловна етика во организацијата го определува нејзиниот став или позиција кон општествената одговорност, што значи начин на кој менаџерите и вработените ја гледаат нивната должност и обврска да донесуваат одлуки со кои ќе ја штитат, зголемуваат и унапредуваат благосостојбата на стеикхолдерите и општеството како целина. Менаџерите своето општествено одговорно однесување го демонстрираат низ повеќе форми:⁷⁹

- обезбедување отпремнини на отпуштените работници,
- обезбедување можности за унапредување на нивните вештини и дополнително образование за подобро да ја следат технологијата,
- овозможување на вработените за користење на слободно време по потреба, обезбедување здравствена грижа и пензиски бенефиции,
- учествуваат во добротворни организации и поддржуваат граѓански активности од хуман карактер,
- ги задржуваат фабриките отворени, за да не би ја загрозиле локалната заедница со евентуално нивно затворање и сл.

Ваквите пристапи за општествено одговорно однесување на работните организации резултира со предности, добра репутација и високи перформанси, што придонесува за почит и углед кон организацијата и нејзините членови, што секако влева доверба и сигурност и ја минимизира можноста за појава на стрес во работната средина. Значи, само економски стабилна организација, која ќе нуди добри услови за работа, мотивирачка заработувачка, позитивни меѓучовечки односи, почит кон вработените, добро дизајнирана работа ќе успее да го намали влијанието на стресот и ќе го зголеми задоволството кај вработените.

⁷⁹ Gareth R.Jones, Jenifer M.George. (2008) „Современ менаџмент“, Глобал комуникации, Скопје, стр.154

6.5. Користење на емоционалната интелигенција за правилно управување со стресот

Една од карактеристиките на човекот е тоа што човекот е интелигентно суштество. Постојат два вида различни и меѓусебно независни интелигенции, а тоа се:

- рационална интелигенција (IQ) и
- емоционална интелигенција (EI).

Рационалната интелигенција не може да се научи, ниту пак да се зголеми, таа е заслужна за само 10 до 20% од животниот успех. За разлика од рационалната интелигенција, емоционалната интелигенција може да се учи и развива целиот живот, таа е заслужна за 80-90% од животниот успех.

Концептот за емоционална интелигенција (EQ) се појавува во 1990 г. со објавување на текстот „Емоционална интелигенција“ од Џон Мајер и Питер Саловеј, а светска афирмација доживува во 1995 година со објавување на книгата „Емоционална интелигенција“ од Даниел Големан.

Емоционалната интелигенција најчесто се одредува како способност да се идентификуваат, интегрираат, разберат, контролираат и правилно насочат сопствените чувства, како и чувствата на останатите луѓе. Емоционалната интелигенција претставува способност да се излезе на крај со сопствените емоции, но и со емоциите на луѓето од опкружувањето⁸⁰.

Мал број на луѓе успеваат во тоа, што значи дека мал број на луѓе поседуваат висок коефициент на емоционална интелигенција. Некои просечно успеваат да се справат со сопствените емоции, а најголем дел од луѓето не успеваат да се справат со сопствените емоции и со емоциите на останатите. Ова е причина што постојат среќни и несреќни луѓе, задоволни и незадоволни, успешни и неуспешни.

Емоционалната интелигенција се искажува во следните пет домени:⁸¹

1) *Осознавање на сопствените емоции* - човекот кој ја поседува способноста да ги препознава своите чувства и е сигурен во нив има

⁸⁰ Goleman, D. „Emocional intelligence“, Zagreb, Mozaik kniga, 1997, str.51

⁸¹ Goleman, D. „Emocional intelligence“, Zagreb, Mozaik kniga, 1997, str.67

способност да го води сопствениот живот преку донесување на правилни одлуки насочени кон ефективни активности.

2) *Управување со емоциите* - важен елемент за избегнување на стрес и наплив од емоции, што доведува до прифаќање на неуспехот и продолжување по насока која претставува можност за натамошни успешни активности.

3) *Препознавање на туѓите емоции* - изградба на емпатиска вештина со која човекот се самоосознава, а можноста за самоосознавање значи поголема можност за осознавање на чувствата на останатите, на нивните потреби и барања кои се утврдуваат преку комуникација со луѓето кои се во опкружувањето.

4) *Самотивација* - управувањето со емоциите кои водат кон одредена цел претставува подлога за создавање на обзирност, за самотивација, за совладување на одредени вештини, како и за зголемување на креативноста.

5) *Вештина на однесување во меѓучовечките односи* - Оваа вештина подразбира осознавање и разбирање на туѓите емоции. Луѓето кои ја поседуваат оваа вештина се способни подобро од останатите да ги остваруваат оние задачи кај кои од голема важност се меѓучовечките односи.

Карактеристики на луѓето со емоционална интелигенција:

- личноста која поседува емоционална интелигенција е со стабилен карактер;
- друштвен и пријатен;
- отворен, во кој изостанува чувството на страв и несигурност;
- тоа се личности кои се верни на луѓето и на нивните идеи;
- одговорни се и етични, полни со разбирање и внимание;
- нивниот емоционален живот е богат и разновиден;
- тие се во согласност со самите себе, со останатите како и со општеството во кое живеат и дејствуваат.

Па, често се поставува прашање: Зошто е толку важно да се поседува емоционална интелигенција? Едноставниот одговор би бил, бидејќи таа ја потхранува самодовербата на личноста. Сигурноста во себе ја зголемува самосвеста да се живее живот кој има значење и да се поседува способност за постигнување на цели, кои ќе ѝ даваат на личноста уште поголема вредност.

Па, доколку личноста смета дека нејзините реакции во одредени ситуации се очигледно неефикасни и не ја исполнуваат, тогаш треба да се обиде да ја подобри нејзината емоционална интелигенција на ист начин како што се градат другите вештини, преку учење и вежбање.

Емоционалната интелигенција може да се подобри преку⁸²:

- Прво, да се идентификува емоцијата во моментот додека се чувствува и кратко потоа да се именува (пр. гнев, фрустрација, задоволство, страв, тага, осаменост, љубов, конфузија итн.).
- Потоа, да се размисли кој фактор ја предизвикал таквата емоција. Можеби некој спомен од минатото, конфликт кој се случил со колега, страв дека личноста лошо изгледала во некоја ситуација и др.
- Откако е идентификувана емоцијата и нејзината заднина, да се прифати како дел од емоционалниот раст и развој на личноста. Дали другите ја доживуваат како избувлива, егоцентрична, нечувствителна личност...?
- Именуваната емоција и тоа што ја предизвикало да се сподели со некоја друга личност. Признавањето на емоцијата која ја носи личноста во себе може да вклучува и извинување, објаснување, давање комплимент и слично, на луѓето кои се на некој начин засегнати од истата.

Користејќи ја емоционалната интелигенција луѓето можат да се справуваат со стресот на работното место и тоа така што:⁸³

Најпрво се започнува со правилото останато од старите Грци „gnosi seauton“ што значи „прво запознај се себеси“. Запознавањето на својот емоционален свет, неговите законитости и динамика може да стане сопствен златен рудник. Да се запознаат другите доволно толку за да може да бидат почитувани или сакани, што е друг златен рудник на меѓусебните односи. Зборот стрес постепено поминува во историјата, а тоа е благодареејќи на емоционалната интелигенција која сè повеќе се развива кај човекот и која стресот постепено, полака но сигурно го претвора во стрес во заминување, со насока во минатото.

⁸² <http://psihologija.com.mk/emocionalna-inteligencija-shto-pretstavuva-zoshto-i-kako-se-razviva/>

⁸³ <https://24sata.hr/kako-ojacati-emocionalnu-inteligenciju-5009> посетено на 30,8,2018 г.

Заклучок

Несомнено дека стресот и стресните состојби станаа составен дел на современото работење на денешните работни организации. Проблемот со стресот на работно место претставува посебен сегмент за којшто менаџментот на работните организации треба да води особена грижа, бидејќи тој не одбира кого ќе погоди, независно од статусот на работното место, степенот на образование и сл.

Да се изнајдат механизми кои ќе овозможат да се докаже присутноста на стресот на работното место и да се предложат активности за негово намалување до целосно елиминирање, треба да биде предизвик за менаџерите во работната организација. Да применат соодветни стратегии насочувајќи ги сите ресурси кон намалување или отстранување на оваа појава со штетни последици врз вработените и врз ефикасноста и успешноста на работната организација.

Неопходноста од развој на интелектуалниот капитал, наметната од постојаните промени кои се случуваат како во организацијата така и во опкружувањето, ќе се постигне со усовршување на знаењето, воведување на нови методи и техники во работата, што ќе придонесе за намалување на присутноста на стрес. Воспоставената деловна етика во организацијата го определува нејзиниот став или позиција кон општествената одговорност, што значи начин на кој менаџерите и вработените донесуваат одлуки со кои си обезбедуваат стабилна работна средина. Организација во која преовладува етиката, во која постојат и се применуваат правила на етичко однесување како од страна на менаџерите, така и од страна на вработените е организација во која стресот на работното место не постои или е минимизиран. Користејќи ја емоционалната интелигенција вработените можат да се справуваат со стресот на работното место и тоа така што ќе се усовршуваат и ќе ги прошируваат своите знаења и вештини.

Здраво работно место би требало да биде реална цел за секоја работна организација, а ќе се постигне само со посветеност во работата. Посветеноста е клуч на успехот.

Стресот како предмет на ова проучување како поим со сите свои белези и карактеристики и неговото значење кои беа опфатени ја поставува и целта којашто со овој труд треба да се постигне. А тоа е да се согледа значењето на потребата од лоцирање на стресот на работа, посветеност и поголемо внимание на стресните состојби во работните организации, потенцирана улога на менаџментот во управувањето со стресот на работа и активностите кои ќе придонесат за редуцирање и надминување на причините и последиците од истиот, како главен предуслов за создавање на здрава работна средина за вработените, постигнување на зададените работни предизвици за една благосостојба и конкурентна предност на работните организации.

Заради поуспешна реализација на поставената цел, проучувањето на темата е презентирano во шест поединечни делови.

Во *првиот дел* е даден општ осврт кон поимот стрес, каде што низ една содржинска разработка се презентирани основните теоретски сознанија за стресот, почнувајќи од поимот стрес и како тој се дефинира, изворите и предизвикувачите на стрес, видови стресори и стрес и аспектите на стресот. Стресот е одговор на организмот на барањата на надворешниот свет. Присутен е и се чувствува насекаде, на работа, дома, бидејќи опстојваме во околина исполнета со стресори. Според некои од многуте дефиниции, стресот е општа реакција, односно збир на неспецифични реакции на организмот како одговор на кое било барање за приспособување на изменетите услови на надворешната средина, со цел одржување на внатрешната хомеостаза, која е неопходна за преживување, односно стресот е неспецифичен склоп на телесни промени како реакција на одредени надворешни дразби. Стресот се дефинира и како физички, хемиски или емоционален фактор што создава телесна и умствена напнатост. Наједноставно, може да се дојде до заклучок дека стресот е несакана појава која се јавува кај сите луѓе кога тие ќе се најдат во ситуација брзо да реагираат или да се приспособат на новонастанатата ситуација.

Изворите на стресните состојби кои доведуваат до стрес уште се нарекуваат и стресори. Изворот на стрес може да биде од надворешно и од внатрешно потекло.

Како надворешни извори се јавуваат: големи животни промени, работната ангажираност, обврските околу семејството и децата, финансиски

проблеми, преоптовареност со други обврски, како и секојдневни незадоволства, физичкото и општественото опкружување, бучавата која предизвикува замор, раздразливост, несоница, главоболка и др. симптоми кај поединецот, животната средина и животниот простор.

Како внатрешни извори кои влијаат на стресот се јавуваат: нереални очекувања, недостаток на самодоверба, хронична загриженост, заболувања, несигурност, песимизам, перфекционизам, неподготвеност да се прифати реалноста и др. влијанија што секако понатаму зависат од физичкото и менталното здравје на поединецот.

Причинителите што доведуваат до стрес се т.н. стресори, поточно стимуланси, внатрешни или надворешни, кои од организмот бараат задоволување на одредени барања, решавање на одредени проблеми и засилена активност или едноставно некој нов облик на приспособување. Се издвојуваат различни поделби за видот на стресори и тоа: позитивни и негативни, или надворешни и внатрешни стресори, краткотрајни и долготрајни или силни и слаби, зависно од нивното манифестирање и доживување од страна на индивидуата.

Во литературата се сретнуваат многубројни класификации и поделби на видовите на стресот, направени врз основа на причините или стресорите кои придонесуваат за појава на стресни реакции. Според Американската психолошка асоцијација постојат три вида на стрес: акутен стрес, епизодичен стрес и хроничен стрес – секој со посебни карактеристики, симптоми и траење. Освен претходно спомнатите видови на стрес, во литературата се зборува и за трауматски стрес, кој произлегува од доживување на некој трауматски настан.

Стресот несомнено има големо влијание врз сите аспекти од нашето живеење, работење и нашето здравје – ментално, физичко и емоционално. Неговото дејствување е разгледувано и од аспект на полови разлики, физичко-физиолошки аспект, психолошко-емоционален, интелектуален и социјален аспект.

Во *вториот дел* од трудот е направена теоретска разработка на стресот на работа, каде што подетално се разработени причините за негово предизвикување, ефектите од неговото постоење, како и синдромот на професионално согорување „burnout“. Го разгледуваме стресот во

организациите кај вработените на своите работни места. Стрес на работното место се случува во секоја организација, без разлика за каков вид на работна средина станува збор, производствена, услужна, јавен или приватен сектор, или пак друг вид на дејност. Освен што се случува во секоја организација, карактеристично за стресот е тоа што се јавува кај секој вработен без разлика на работното место на кое се наоѓа и без разлика каква работна задача или функција извршува.

Стресот на работното место претставува состојба во која вработените во организацијата се изложени на состојби и дејствија кои негативно влијаат врз вработените и тоа како врз нивната работна способност така и врз здравјето на вработените. Стресот произлегува од неусогласеноста помеѓу побарувањата од вработените и нивните знаења и способности. Стресот на работа уште се должи и на прекумерни или на друг начин не добро менаџирани барања и притисоци врз вработените или од неадекватен дизајн на работата, несоодветен менаџмент и незадоволителни услови на работа.

Факторите за стрес може да се поделат на надворешни и внатрешни фактори за стрес на работа.

Како надворешни фактори кои доведуваат до стрес се издвојуваат: недефинираната улога на вработениот во организацијата, бројните улоги кои вработениот треба да ги извршува во организацијата, недостаток на улоги, наспроти бројните улоги, организацијата на работата во смени, недостаток на поддршка од останатите вработени од најблиското работно опкружување.

Во внатрешни фактори за стрес се вбројуваат: содржината на работата, обемот и темпото на работа, работното време, учество и контрола, контекст на работа, улогата во организацијата, меѓучовечките односи, организациска култура (култура на работа), баланс дома-работа.

Стресот на работното место предизвикува одредени ефекти. Ефектите од стресот на работното место во организациите, како и кај индивидуалните личности, може да бидат негативни и позитивни.

Негативното ефектуирање се препознава кога доминираат или се зголемени следните појави во организацијата:

- намалена комуникација, во некои случаи и изостанување на комуникацијата помеѓу дел од вработените во опкружувањето;
- намалена продуктивност на вработените;

- незаинтересираноста на индивидуата доведува до намален квалитет на учинокот во организацијата;
- надминување или непочитување на роковите за извршување на задачите;
- намалена ефективност;
- негативна работна атмосфера;
- ризик од стагнација на организацијата.

Стресот предизвикува и позитивни ефекти во организацијата, како што се:

- зголемен обем на производство или услуга во зависност од видот на организацијата;
- навремено извршување на задачите со што се постигнува задоволство кај нарачателот за навремено испорачување на производот или навремено извршување на услугата;
- зголемена продуктивност која е чекор напред кон просперитет и развој на организацијата;
- зголемен ефект од вложениот труд;
- работна средина со позитивни карактеристики;
- опстанок и развој на организацијата.

Во овој дел како посебна целина е издвоен така наречениот „борноут“ синдром на професионално согорување. Овој синдром се јавува кога индивидуата е подолго време под стрес. Борноут и стресот се тесно поврзани, но сепак се различни. Состојбата на согорување се јавува во период по долгогодишно и континуирано присуство на стрес. Индикации кои укажуваат дека нивото на стрес е премногу високо и прашање на време е кога вработениот ќе согори, односно ќе достигне состојба на „борноут“ се следните:

- честа вознемиреност без причина;
- постојано загрижени и лути;
- избегнување на луѓе, особено оддалечување од пријателите, роднините, познајниците;
- наплив на бес за дејствија кои вообичаено не ги ни забележува;
- чувство на неспособност, на бескорисност;
- чести главоболки;
- несоница;

- чувство на немоќ за извршување на основни, рутински, секојдневни активности;
- губење на емоции;
- започнување на чести конфликти со најблиските, со пријателите, со луѓето од најблиската работна околина.

Работната организација треба да развива методи за спречување и намалување на стресот на работното место. Притоа, важно е да се потенцира дека сите професии не се подеднакво изложени на професионален стрес и согорување. На поголем стрес се подложни оние занимања кои се насочени кон работа со луѓето.

Во *третиот дел* теоретски е разработен начинот на справување со стресот на работа, преку навремено и правилно препознавање на симптомите за присутност на стрес на работа, чекори кои се потребни за управување со ризик од стрес и што да се преземе за да се превенира појавата на стрес на работното место. Успешното справување со стресот вклучува активности на менаџерите кои ќе бидат насочени кон предвидување на појавата на стрес и спречување на истото. Најчесто стресот на работното место се третира како резултат на несоодветните барања на работната средина, кои не се во согласност со можностите на вработените.

Начините за справување со стресот на работното место се многубројни, но и разновидни. Како дел од препораките за справување со стресот на работното место, односно негово намалување се наведуваат: користење на пауза во текот на работата, користење на паузата за кратка прошетка, разговор со колегите, намалена перфекција, што значи дека е потребно да се постават разумни и реални стандарди како за себе така и за другите; комуникација со претпоставениот за описот на своето работно место, а со цел да се согледа дали неговите одговорности и работи се во склад со она што го работи; тимска работа која ќе му помогне на работникот во подобрување на неговото емоционално и физичко здравје, но и во подобрување на организацијата и севкупната продуктивност.

Справувањето со стрес на работното место најпрво подразбира препознавање на симптомите за присутност на стрес на работа.

Присутноста на стресот на работното место најчесто се препознава според симптоми кои се појавуваат и стануваат сè поизразени кај вработениот кој е под стрес и тоа:

- *емотивни симптоми*, кои се одразуваат преку слаба комуникација, зголемена конфликтност, хронична аксиозност и нервоза, загриженост, емоционални испади, депресија;
- *физички симптоми* кои се рефлектираат со: несмасност, малаксаност, бавност и слабост, замор, брзо губење или зголемување на телесната тежина;
- *ментални симптоми*, како што се: губење на концентрација, брзо заборување, нејасно размислување, расеаност, параноја, одбранбеност и ирационални стравови.

Кон сите овие видови на стресови треба да се обрне посебно внимание со цел на нивно минимизирање и постепено игнорирање.

Со цел да се отстрани или да се минимизира стресот потребно е да се преземат превентивни мерки за превенција од појава на стрес. Превенцијата од појава на стрес на работното место може да се подели на два основни вида превентивни мерки: организациски превентивни мерки и индивидуални превентивни мерки.

Примената на комбинирани организациски и индивидуални мерки, во зависност со одредените состојби, може да обезбеди ефикасна превенција од стресот на работно место во организацијата.

Четвртиот дел во трудот е насловен како „Улогата на менаџментот во управувањето со стресот“. Менаџмент на стресот на работното место содржи бројни и разновидни техники кои имаат цел да се отстрани стресот или неговото дејство да се сведе на минимум. Успешното менаџирање на стресот на работното место е од особено значење како за вработените, така и за организацијата. За вработениот е од важност бидејќи стресот влијае на целокупниот негов живот, на неговото здравје, на ефективното работење, па и на неговите финансиски приходи. За работната организација менаџирањето со стресот е од важност како од хуманитарни причини, така и заради негативното влијание на стресот врз работните перформанси на вработените и воопшто,

бидејќи вложувањето во човечките ресурси е најисплатливата инвестиција во секоја организација.

Справувањето со стресот треба да биде соодветно преку изграден менаџерски пристап за справување со стресот.

Авторите укажуваат на различни начини и иницијативи во настојувањата за надминување на стресниот циклус и тоа да се намали бројот и интензитетот на стресорите во работната средина; на вработените да им се укаже помош при промената на проценката за стресноста на работната ситуација и помош на работниците за поуспешно совладување на стресорот и последиците од него. Да се интервенира за надминување на стресот на работно место на примарно ниво или редукција на стресорите во работната средина; на секундарно ниво, преку изведување на обуки за совладување на стресорите и на терцијално ниво, низ разни видови на програми за стручна помош и советување на работниците.

Најдобар начин за намалување на стресовите и стресните состојби на работното место е владеење на пријатна работна атмосфера во организацијата каде што менаџерот и неговите тимски соработници ќе се одликуваат со изграден вредностен систем, а вработените да умеат тоа да го ценат.

Ефективните и успешни менаџери се соочуваат со предизвик да менаџираат со стресот во организацијата.

Еден од начините на кој менаџерот би го минимизирал стресот кај вработените е преку поставување на контролен циклус, кој би опфаќал чекори за: идентификување на проблемот, на ризиците, оценување на поврзаноста на ризиците, имплементирање на соодветни контролни стратегии, нивно набљудување во ефикасноста, вршење на повторна оценка на ризикот, прегледување на потребните информации и начините на обука на вработените коишто се изложени на ризик.

Во *петтиот дел* е обработено „Емпириското истражување“ во трудот. Оправданоста на истражувањето произлегува од значењето на стресот и сè поголемата актуализација на неговото влијание врз вработените и врз организацијата во целина. Целта на трудот претставува осознавање на

факторите кои влијаат врз појава на стрес во организацијата, утврдување на изворите од кои потекнува стресот и утврдување на начинот на управување со стресот и насоки и методи за негово отстранување.

Основното истражување беше извршено преку анкети спроведени во две производствени организации во Општина Штип и една производствена организација во Општина Пробиштип во периодот август-септември 2018 год. Вкупниот број на вработени во установите изнесува 327, а беа анкетирани 155 испитаници или 47,4% од вкупниот број вработени од кои 30 менаџери и 125 останати вработени.

Во истражувањето на проблематиката од познавањето и управувањето со стресот во работните средини, а со цел сегментите во истражувањето да бидат што е можно поцелосно заокружени, применети се квалитативни и квантитативни методологии и методи како што се: анкета, интервју, набљудување, компарација и статистичка анализа.

Анкетата како метод на истражување е спроведена со формулирање на прашалници со прашања за вработените и за менаџерите, поделени во десет групи на искази од кои ги формулиравме и хипотезите кои беа предмет на истражувањето и тоа:

Генерална хипотеза А - Постои значајна поврзаност помеѓу практиките на управување од страна на менаџерите и појавата на стрес кај вработените во организацијата;

Потхипотеза А1 - Постои поврзаност помеѓу практиките на менаџерите и карактеристиките и предизвикувачите на стресот;

Потхипотеза А2 - Постои поврзаност помеѓу практиките на организацијата и случувањата на стрес кај вработените;

Потхипотеза А3 - Постои поврзаност помеѓу практиките на менаџерите и причинителите за стрес во организацијата;

Потхипотеза А4 - Постои значајна поврзаност помеѓу практиките на менаџерите и вработените и стресната состојба меѓу членовите во организацијата;

Потхипотеза А5 - Постои поврзаност помеѓу стилот на раководење и стресот во организацијата;

Потхипотеза А6 - Постои поврзаност помеѓу организираноста на работата и стресот кај вработените и менаџерите;

Потхипотеза А7 - Постои поврзаност помеѓу активноста на менаџерите во насока на пријатна работна атмосфера и појава на стресна состојба;

Потхипотеза А8 - Постои поврзаност помеѓу стресот и ефективноста во работењето;

Потхипотеза А9 - Постои поврзаност помеѓу информирање за стресна состојба и стресот во организацијата;

Потхипотеза А10 - Постои поврзаност помеѓу правилно управување со состресните состојби и големината на стресот во организацијата.

Емпиriskите истражувања се вршени на вредносниот систем на менаџерите, методите кои тие ги применуваат со цел да се елиминира или минимизира стресот, гледано од страна на вработените. Но и анализа на битните активности кои ќе придонесат за ефикасна имплементација на активности во организациите согледани од страна на менаџерите од сите нивоа, како носители на проектот од иницирање преку имплементација до одржување на состојба каде што изостанува стресната состојба на работното место.

Од резултатите до кои дојдовме преку пресметка на χ^2 тестот и С-коефициентот на контингенција се заклучува дека само две од поставените потхипотези може да ги прифатиме, а останатите ги отфрламе. Потхипотезите кои според пресметката ги прифаќаме се следните хипотези:

Потхипотеза А8 - Постои поврзаност помеѓу стресот и ефективноста во работењето;

Потхипотеза А2 - Постои поврзаност помеѓу практиките на организацијата и случувањата на стрес кај вработените.

Од анализата на резултатите добиени врз основа на одговорите на вработените може да го заклучиме следното: според вработените најчесто како причина за стрес се менаџерите во организацијата се случуваат стресни состојби, стресната состојба влијае врз ефективноста на работењето на организацијата, стилот на раководење дејствува врз стресот, стрес се чувствува често во организацијата и останатите се со изјаснување под 50% од

вработените кои се испитувани. Додека пак, врз основа на анализата на одговорите на менаџерите се констатира дека менаџерите се на мислење дека ги препознаваат стресните состојби во организацијата, дека правилно управуваат со стресната состојба, настојуваат да има пријатна атмосфера, ги знаат карактеристиките на стресот, навреме го препознаваат стресот и така натаму, што дава за право да заклучиме дека менаџерите ги даваат одговорите онака како што треба да биде во организацијата, а не како што е реално.

Споредбата помеѓу одговорите на вработените и менаџерите ни овозможува да заклучиме дека вработените и менаџерите се согласуваат по следните прашања:

- стресот влијае врз намалување на ефективностa на работењето во организацијата;
- во организацијата се случуваат стресни состојби;
- стресни состојби на работа се случуваат и кај вработените и кај менаџерите.

Најголемо несогласување помеѓу вработените и менаџерите е во следното мислење:

- менаџерите не ги препознаваат карактеристиките на стресот, според вработените, додека според менаџерите тие ги препознаваат карактеристиките на стресот;
- менаџерите ги препознаваат причините за стрес, според менаџерите, но според вработените тие не ги препознаваат причините за стрес;
- според вработените, менаџерите не ги препознаваат навремено стресните состојби во организацијата, но менаџерите даваат одговор дека навреме ги препознаваат стресните состојби.

Како општ заклучок од направените истражувања во организациите кај вработените и кај менаџерите е дека во испитуваните организации, по однос на стресот, вработените имаат реални видувања, за разлика од менаџерите кои се свесни за состојбата во организацијата, но нивните искази се нереални, туку истите се засновани врз перцепцијата на посакуваните вредности кои самите менаџери треба да ги применуваат, што во пракса не е така. Како причина за ова може да кажеме дека е недоволно изградениот вредносен систем кој го

имаат менаџерите, а кој се заснова врз самобендисаност, горделивост и останата карактеристики на искривени вредности кои во интерес на опстанокот и развојот на организацијата треба да се елиминираат, а со цел преку намалување на стресот да се постигне позитивен ефект во работењето на организацијата во која ќе работат задоволни вработени во атмосфера во која стресната состојба не постои или истата е на границите на минималното дејствување во организацијата.

Во *шестиот дел* од трудот кој е насловен како „Преземање на соодветни активности за правилно управување со стресот во работните средини“ се обидуваме да создадеме ефективен модел за елиминирање или минимизирање на стресот на работно место. Успешното справување и елиминирање на стресот бара примена на соодветна стратегија со која ќе се изгради ефективен модел за справување и елиминирање на стресот кај вработениот во организацијата.

Моделот за справување и елиминирање на стресот се гради врз основа на градење:

- *одбранбен механизам* кој ќе одговори соодветно на стресот;
- *прифаќање на ситуацијата* која предизвикува стрес, а која не може да се елиминира;
- *совладувањето на одредени индивидуални вештини* и тоа една од следните вештини со кои ќе го минимизира стресот:
 - отстранување на негативните емоции;
 - совладување на техники на дишење и релаксација;
 - примена на правилна физичка активност и правилна исхрана;
 - учење на вештини за подобрување на концентрацијата;
 - примена на емоционална интелигенција;
 - позитивни мисли;
 - организирање и распоред на времето како на работа така и во приватниот живот;
 - учење на вештини со кои се решаваат проблемите и се донесуваат одлуки;
- *индивидуалната креативност* и нејзин континуиран развој, а тоа значи дека секојдневието треба да се збогатува со активности кои кај

вработениот предизвикуваат исполнетост, задоволство и среќа кое се одразува како на работното место така и во приватниот живот, а ова пак од своја страна придонесува да се елиминира стресот или истиот да биде сведен на минимум.

Намалувањето и отстранувањето на стресот на работното место од страна на вработените, но и од страна на менаџерите е возможно само доколку се препознаат знаците на стрес. Доколку сакаме да знаеме како да се ослободиме од стресот, неопходно е најпрво да знаеме од што сакаме да се ослободиме и од каде потекнува изворот кој придонесува да се создаде стрес кај вработениот.

Како прва и основна сугестија за намалување и отстранување на стресот е *препознавање на стресот* и неговите симптоми по кои може да се утврди дека има присуство на стрес, како што се: исцрпеност, умор, намалена комуникација, главоболки, напнатост, намалена концентрација, повлекување од социјалниот живот и др.

Понатаму се сугерира на *соочување со стресот* во организацијата како мерка за намалување и отстранување на стресот на работното место. Способноста за соочување со стресот на работното место е еден од факторите кој е заслужен за успешно отстранување на стресот или негово минимизирање. Голем дел од ситуациите во организациите се надвор од контролата на вработениот во организацијата. Потребно е насоката на индивидуалното дејствување да биде насочена кон она што може да се контролира, а пред сè *контрола* на начинот на реагирање на ситуацијата.

Добрата организација на работата и поставување на приоритети е една од насоките кои треба да се применуваат со цел да се намали и отстрани стресот.

Решавањето на конфликтите на конструктивен начин, како би се стекнала поголема доверба меѓу вработените во организацијата и на тој начин се намалува стресот и напнатоста.

За намалување на стресот, понекогаш, потребно е само да се одвои „*минута за себе*“. Како што е важно да ги извршуваме обврските и активностите од работното место во организацијата, така е важно и да издвојуваме некоја минута за себе, затоа што тоа е исто толку важно како и професионалните работни задачи.

Како следна насока за намалување на стресот и отстранување на истиот е развивање на *емоционалната интелигенција* преку која ги запознаваме сопствените чувства, контрола на интензитетот на чувствата, мотивирање на самиот себе, препознавање на емоциите кај другите луѓе и воспоставување и одржување на добри односи во организацијата.

Во состав на шестата глава е разработена и етиката како посебна целина и тоа поради фактот што од етиката во организацијата зависи и стресот на работното место. Етиката во организациите ги претставува општите, прифатливите и пристојните дејствија кои се вклучуваат во поимот на добро деловно работење во однос на ефектите од производите или услугите, како и во однос со деловните партнери и сите заинтересирани страни.

Едни од основните карактеристики на етичкото однесување во организациите се: чесност, интегритет, чување на доверба, лојалност, праведност, грижа за другите, почит кон другите, почитување на законите, заложба за квалитет, репутација и морал, одговорност.

Организација во која преовладува етиката, во која постојат и се применуваат правила на етичко однесување како од страна на менаџерите, така и од страна на вработените е организација која опстојува и создава услови за нејзин развој, во овие организации, а благодарейќи на вистинските и позитивни вредности на етиката, стресот во организацијата на работното место не постои или е сведен на минимум. Успешноста на една организација се мери и по нејзината општествена одговорност. Воспоставената деловна етика во организацијата го определува нејзиниот став или позиција кон општествената одговорност, што значи начин на кој менаџерите и вработените ја гледаат нивната должност и обврска да донесуваат одлуки со кои ќе ја штитат, зголемуваат и унапредуваат благосостојбата на својата работна средина и на сите учесници во општеството како целина.

Поврзаноста на стресот со емоционалната интелигенција е претставена како последна целина од шестиот дел, од причина на големата важност на емоционалната интелигенција за справување со стресот во организациите. Емоционалната интелигенција најчесто се одредува како способност да се идентификуваат, интегрираат, разберат, контролираат и правилно насочат сопствените чувства, како и чувствата на останатите луѓе. Емоционалната

интелигенција претставува способност да се излезе на крај со сопствените емоции, но и со емоциите на луѓето од опкружувањето.

Емоционалната интелигенција ги издигнува индивидуите да можат да ги осознаваат сопствените емоции, да можат да управуваат со нив, да можат да ги препознаваат туѓите емоции, да добиваат самотивација и да располагаат со вештини на однесување во меѓучовечките односи. Оние индивидуи кои се емоционално интелигентни се со стабилен карактер, се друштвени и пријатни, отворени, немаат чувство на страв и несигурност, верни се, одговорни и етични со разбирање и внимание со богат и разновиден сопствен живот, усогласени се со самите себе, со останатите луѓе и со општественото опкружување.

Користејќи ја емоционалната интелигенција луѓето можат да се справуваат со стресот на работното место и тоа така што: најпрво треба да се „запознаеш самиот себе“. Запознавањето на својот емоционален свет, неговите законitosti и динамика може да стане сопствен златен рудник. Да се запознаат другите доволно толку за да може да бидат почитувани или сакани, што е друг златен рудник на меѓусебните односи. Зборот стрес постепено поминува во историјата, а тоа е благодареејќи на емоционалната интелигенција која се повеќе се развива кај човекот и која стресот постепено, полака но сигурно го претвора во стрес во заминување, со насока во минатото.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Анабел Нес Еванс, Брајан Ј. Руни (2013), Методи на психолошко истражување, превод од англиски јазик, Европа 92 – Кочани
2. Bahtijarevic-Siber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999
3. Beslic, I & Beslic, D. (2008). Stres na radu. Skola biznisa. Naucno-strucni casopis
4. Белевска, Д. (2018) Здравствена психологија со психодијагностика, Меѓународен центар за славјанска просвета
5. Бојациоски, Д.и Ефтимов Љ. (2009), Менаџмент на човечките ресурси, Економски факултет, Скопје
6. Борота-Поповска, М: Деловна етика, Де Гама, Скопје, 2004, II издание, 2009
7. Bratton, J. & Gold, J.: Human resource management, Theory and Practice, MacMillan Business, Great Britain, 1999
8. Brown, Allan and Ian Bourne (1996) The Social Work Supervisor. Buckingham and Philadelphia: Open University Press
9. Gareth R. Jones, Jenifer M.George. (2008) „Современ менаџмент“, Глобал комуникации, Скопје
10. Grubic – Nesic, Leposava „Razvoj ljudskih resursa“ FTN, Novi Sad, 2005
11. D.R.Gilbert, „Dobivaat site onie koi igraat“, dr Gilbert Central grup Belgrad
12. Daniel Goleman, (2006), Emotional Intelligence
13. David, Lee, (2000), Managing Employee Stress and Safety, Memic Indemnity Company
14. Deakin University, Reducing Work Related Stress, A Guide for Managers
15. Dohrenmwell, P. C., Dohrenmwell, L.T. (2003). Managing occupational stress: Issues and problems
16. Дракулевски, Љ.(1999), Лидерство, Економски факултет, Скопје
17. Дракулевски, Љ. и Шуклев, Б. (2001), „Стратегиски менаџмент“, Економски факултет – Скопје

18. Дракулевски, Љ. и Шуклев, Б. (2009), Организациско однесување, Економски факултет – Скопје
19. Ilic, N. (1997), Traumatski stress: nastanak, tretmani, perspective, PSIHOLOGIJA, 1-2, 137-148
20. Zotovic, M. „Psihologija“, 2012 str.12-16
21. Jones, G., George, J., Hill, C., (2009), Essentials of strategic Manegement, 2nd Edition
22. Кралев, д-р Тодор, Наумовска, д-р Лидија: „Основи на менаџмент“, Европски универзитет, Скопје, 2008
23. Leka, Stavrouta, (2005), Work organization & Stress (Protecting workers' health series; no.3), World Health Organization
24. Lindemann, H. (1981), Kako prezivjeti stress, Prosvjeta, Zagreb
25. Lipnjak, G., „Istrazivanje uzroka stresa zaposlenih“, Sigurnost, Zagreb, 2011
26. Maxxon, R. (1999). Stress in the Workplace: A Costly Epidemic
27. Мелгоса, Ј., „Живот без стрес“ (2005), АИК Знаци на времето, Скопје
28. Mills, H., Reiss, N., Dombeck, M. (2015). Types Of Stressors (Eustress Vs. Distress). Преземено на 22 август 2018 г.
29. Menkju, Gregori, (2005) Principi ekonomije, Beograd, Ekonomski fakultet Beograd
30. Мицески, Т. (2009), „Менаџмент“, интерен материјал, Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип
31. Мицески Т. (2011), „Стратегиски менаџмент“, интерен материјал
32. Мицески Т. (2009), Менаџмент на човечки ресурси, работни материјали, Универзитет „Гоце Делчев“, Економски факултет, Штип
33. Mc Greath (1970) „Ciklus na stress“
34. Николоски, Т. (2000). Психологија на трудот, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје, Филозофски факултет
35. Николовски, Д. (2015). Организациско однесување, Свети Николе, МЦСП
36. Петковски, К. (2010), Деловно лидерство, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје

37. Петковиќ, В., „Менаџмент људских ресурса“, Београд, 2009
38. Рики В. Грифин (2010). Основи на менаџментот. Превод од англиски јазик, Скопје
39. Richard J. Contrada, PhD Andrew Baum, PhD (2011), *The Handbook of Stress Science: Biology, Psychology, and Health*, Springer Publishing Company, LLC
40. R., J. G., & George, J. M. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education Ltd
41. Роберт Л. Матис, Џон Х. Џексон (2010), *Управување со човечки ресурси*, Превод од англиски јазик, Скопје
42. Selye, H. (1976) *The Stress of Life*. McGraw-Hill: New York
43. S Michie, (2002), *Causes and management of stress at work*, Occup Environ Med
44. Трајков, И. (2016) *Професионален стрес и „burnout“*, Филозофски факултет, Скопје
45. United Kindom Institute of stress. (1998), *Stress – America’s # Health Problem*
46. United Kindom Healthy and safety Commision. (1999), *Menaging stress at work*. Discusion document. London
47. Фотов, д-р Ристо: *Менаџмент на мал бизнис*, Европски универзитет, Скопје, 2006
48. Fink, G., (2016). *Stress: Concepts Definition, History*. Reference Module in Neuroscience and Biobehavioral Psycholog
49. Health Advocate, Inc., (2009), *Stress in the workplace*
50. Hrabac B. „Organizacija I stress“, Belgrad 2012-<http://99su/stress.html>
51. Herbert J. Freudenberger with Geraldine Richelson, *Bourn-out: The High Cost of High Achievement*, (1981), Bantam Books page 37
52. Carell M, Elbert., Hatfield R., *Human Resource Management*, Prentice Hall, N.Y., 1995
53. Чадловски, Г. и Мицев, В. (1994), *Психијатрија*, Просветно дело, Скопје
54. Charles D. Spielberger and Irwin G. Sarason, *Stress and Emotion*, Published in 2005 by RoutledgeTaylor & Francis Group
55. Шуклев, Б. (2006), *„Менаџмент на мал бизнис“*, Економски факултет, Скопје
56. Шуклев, Б. (2004), *„Менаџмент“*, Економски факултет, Скопје

57. Шуклев, Б. (2007), „Основи на менаџментот” - Економски факултет, Скопје
58. Wagner A J, Hollenbeck RJ „Organization behavior,, (2002) Harcourt College Publishers, Fort Worth
59. European Agency for Safety and Health at Work, Research on Work-related Stress 2000
60. Managing Employee Stress and Safety by David Lee, 2000, Maine Employers' Mutual Insurance Company, p.15
61. Grupa autora, Savjetnik za zdravlje i prevenciju stresa u radu sa multikulturnim strankama i problematičnim društvenim grupama, Omega, Graz, Austrija, 2003, [http:// www.omega-gratz.at/](http://www.omega-gratz.at/)
62. HSE (2001)-Reducing Risk, Protecting People-HEEs Decision-making Proces, Health and Safety Executive
63. ILO (2003) Standards-related Activities in the Area of Occupational Safety and Health, in international Labour Conference 91 st Session, Report, Report VI International Labour Conference
64. [www.vichealth.vic.gov.au/ Reducing](http://www.vichealth.vic.gov.au/Reducing) stress in the workplace (2012)
Ass.Prof. Anthony La Montagne & Dr. Tessa Keegel
65. <https://www.cdc.gov/niosh/>
66. <https://stres-na-poslu-rjesite-ga-se-uspesno-i-smenjite-ubuduce>
67. <https://www.helpguide.org/articles/stress/stress-in-the-workplace.htm>
68. <https://www.headsup.org.au/healthy-workplaces/workplace-stressors>
69. <https://www.stress.org/workplace-stress/>
70. <http://www.hse.gov.uk/stress/>
71. <http://www.apa.org/helpcenter/workplace-stress.aspx>
72. <https://www.blic.rs/slobodno-vreme/menadzeri-najveca-pretnja-za-mentalno-zdravlje-zaposlenih>
73. http://www.who.int/occupational_health/topics/stressatwp/en/
74. <https://www.burnoutinfo.ch/fr/>
75. <http://www.webcrawler.com/info>.
76. <http://oem.bmj.com/content/59/1/67>
77. <https://www.mindtools.com/pages/article/managing-stress.htm>

78. <https://www.psihocentrala.com/poremecaji/anksioznost-fobije-panika-i-somatizacija/stres-stresor-i-stresne-reakcije/>
79. <http://edukacija.rs/menadzmentljudskihresursa/> posledicestresanaradu
80. Wikipedija, menadzment i stres na radnom mestu – pregled

Сузана Илиевска

**ПРЕПОЗНАВАЊЕ И УПРАВУВАЊЕ СО СТРЕСОТ ВО
РАБОТНИТЕ СРЕДИНИ**

Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип